



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

UPLATNĚNÍ MARKETINGU V ŘÍZENÍ FIREM

APPLICATION OF MARKETING IN BUSINESS MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. NIKOL KRISTIÁNOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kristiánová Nikol, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Uplatnění marketingu v řízení firem

v anglickém jazyce:

Application of Marketing in Business Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, xiv, 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

CLEMENTE, Mark N. Slovník marketingu. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004, v, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 1.12.2014

Abstrakt

Předmětem předložené diplomové práce „Uplatnění marketingu v řízení firem“ je analýza současné situace trhu, kde působí společnost ABC, a na základě této analýzy vytvoření marketingového plánu. Teoretická část je věnována definování pojmů z odborné literatury, především se zaměřením na proces tvorby marketingového plánu. Následující praktická část je věnována, na základě získaných poznatků z teorie, samotnému provedení analýz a návrhu marketingového plánu pro společnost ABC.

Abstract

The subject of the submitted thesis "Application of marketing in management of companies" is an analysis of the current market situation where the company ABC operates and on the basis of this analysis to create a marketing plan. The theoretical part is devoted to defining the concepts of specialized literature, mainly focusing on the process of creating a marketing plan. The following section is devoted to, based on lessons learned from the theory itself, actual analysis and designing a marketing plan for the company ABC.

Klíčová slova

Marketing, marketingový plán, marketingový mix, SWOT analýza, náhradní díly a autodoplňky

Key words

Marketing, marketing plan, marketing mix, SWOT analysis, car parts

Bibliografická citace

KRISTIANOVÁ, N. *Uplatnění marketingu v řízení firem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 109 s. Vedoucí diplomové práce Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA za odborné vedení a rady, jež mi poskytoval při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala rodině a svým blízkým, kteří mě podporovali během celé doby studia.

Obsah

Bibliografická citace	2
Úvod.....	8
1 Cíl.....	9
Teoretická východiska práce	10
2 Marketing.....	10
2.1 Prodejní a marketingová koncepce	11
2.2 Marketing a služby	11
2.2.1 Služby	12
2.2.2 Marketing služeb.....	13
3 Marketingové řízení a plánování	14
3.1 Poslání a vize podniku	14
3.2 Marketingový plán	15
3.2.1 Analýza prostřední	16
3.2.2 Swot analýza	29
3.3 Cíle podniku a strategie.....	30
3.3.1 Segmentace, targeting a positioning	32
3.4 Nástroje marketingu	35
3.5 Koncept 7P.....	35
3.5.1 Produkt.....	36
3.5.2 Cena	36
3.5.3 Distribuce.....	37
3.5.4 Propagace.....	37
3.5.5 Proces.....	38
3.5.6 Prostředí	38
3.5.7 Personál.....	38

3.6	Harmonogram činností, rozpočty	39
3.7	Kontrola.....	39
3.8	Odvětví automobilového průmyslu.....	40
	Sestavení marketingového plánu	41
5	Analytická část.....	41
5.1	Charakteristika společnosti	41
5.1.1	Všeobecné informace o společnosti ABC	41
5.1.2	Historie firmy.....	43
5.1.3	Získaná ocenění	43
5.2	Komplexní analýza okolí	44
5.2.1	Analýza zákazníků	44
5.2.2	Analýza konkurence	47
5.2.3	SLEPTE analýza	52
5.2.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	55
5.2.5	Porterův hodnotový řetězec	59
5.2.6	Analýza spokojenosti zákazníků.....	67
5.2.7	SWOT analýza.....	79
6	Návrhová část	81
6.1	Marketingové cíle organizace	81
6.1.1	Cílový trh	82
6.1.2	Produkt.....	82
6.1.3	Prostředí	83
6.1.4	Cena	84
6.1.5	Distribuce.....	86
6.1.6	Komunikace	88
6.1.7	Personál.....	91

6.1.8	Proces.....	91
6.2	Rozpočet.....	93
6.3	Kontrola.....	97
Závěr		101

Úvod

Automobilový průmysl je velmi důležitou součástí českého hospodářství. Automobil využívá v dnešní moderní době téměř každý a typ a stav automobilu se stal symbolem vyjadřující životní úroveň člověka. Čas od času se však stává, že však náš „miláček“ potřebuje opravit. A tehdy je potřeba náhradních dílů. Kromě nutných oprav existuje skupina lidí, kteří si zvelebují své automobily proto, že je to baví, či se některé úpravy v továrním nastavení nedělají. Na českém trhu lze najít celou řadu společností, které se věnují prodeji náhradních dílů. V mé práci se věnuji přehledu těch nejdůležitějších. Pokud tedy potřebujete jakýmkoliv způsobem vylepšit či opravit své auto, půjdete pravděpodobně do autoservisu, pneuservisu či jiné specializované prodejny. Všechny uvedené, pak musí nakupovat náhradní díly u velkoobchodních partnerů.

Aby byly prodejci náhradních dílů, co nejatraktivnější, využívají celou řadu činností, jak nalákat zákazníka. Mnoho kroků, jako zákazníci, vnímáme pouze okrajově, ale firmy si sestavují marketingové plány. A právě v mé práci se zabývám sestavením marketingového plánu.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům, jež vycházejí z odborné literatury. Zde popisuji dílčí kroky, které vyústí k sestavení marketingového plánu. Podrobněji se věnuji funkci marketingu, odlišnostem v marketingovém plánování služeb a samozřejmě samotnému popsání marketingového plánu. V rámci této kapitoly popisuji analýzy vnitřního a vnějšího okolí společnosti, strategie segmentace trhu, kontrolu a rozpočet.

V praktické části se zaměřuji na samotnou tvorbu marketingového plánu pro společnost ABC. Abych lépe zjistila spokojenost velkoobchodních zákazníků, využila jsem metody dotazování v autoservisech a pneuservisech v Brně a v Praze. Také jsem zpracovala dílčí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které poskytly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro sestavení SWOT analýzy.

Cílem této diplomové práce je sestavit marketingový plán, který bude nástrojem pro další rozvoj společnosti ABC a zefektivnění komunikace se stálými i potenciálními zákazníky. Tato marketingová opatření jsou sestavována pro celou pobočkovou síť.

1 Cíl

Cílem této diplomové práce je sestavit marketingový plán, který bude nástrojem pro další rozvoj společnosti ABC a zefektivnění komunikace se stálými i potenciálními zákazníky. Tato marketingová opatření jsou sestavována pro celou pobočkovou síť.

Společnost ABC patří k nejznámějším ve svém oboru, nicméně do budoucna se očekává, že konkurence se bude snažit její pozici ohrožit. Zákazníci vnímají firmu v dobrém světle, ale vytýkají jí nedostatky.

Pro vyšší relevanci návrhů jsem provedla několik analýz vnitřního, ale i vnějšího prostředí, které mi poskytly vstupní data pro návrhy.

Výsledkem předložené práce by tedy mělo být zvýšení kvality služeb a procesů, které povedou ke zlepšení povědomí o značce a zvýšení prodejů především v oblasti segmentu velkoobchodních zákazníků.

Teoretická východiska práce

Ve druhé kapitole mé práce se věnuji definování základních pojmů a objasňuji jejich specifický charakter. Posléze provádím vymezení teoretických pojmů v oblasti marketingového plánování a rozebírám jednotlivé prvky marketingového mixu. ABC prodává sice zboží, ale na prodejnách také poskytuje služby – poradenství apod., věnuji se marketingovému mixu služeb. V poslední části druhé kapitoly se podrobněji věnuji problematice automobilového průmyslu, náhradních dílů a autodoplňků.

2 Marketing

Marketing jako pojem se velmi často objevuje v celé řadě souvislostí a škála definic tohoto slova nabízí mnoho možností, jelikož nemá jednoznačně vymezenou stěžejní definici. Pojem marketing má většina lidí spojen především s reklamou. Obecnou definici marketingu přináší P. Kotler, jenž uvádí, že *„marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb.“*¹

American marketing association (Americká marketingová asociace) přišla s definicí marketingu poněkud jiným způsobem, *„že marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií hodnoty.“*²

Ve zjednodušené formě lze marketing charakterizovat jako poskytování odpovědí na tři hlavní otázky:

- Jaké nejvhodnější zákazníky si vybrat (segmentace trhu),
- jaké výnosy zákazníkovi poskytnout, aby byl produkt pro něho co nejzajímavější (pozicování),
- jak vytvořit a sestavit všechny prvky nabídky zákazníkovi (marketingový mix).

¹ KOTLER, Philip, Marketing, Praha: Grada 2004, 855s. ISBN 80-247-0513-3.

² KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lana, Marketing management 2007, 788 s., ISBN 978-80-247 1359-5.

Lze také konstatovat, že marketing jako takový si klade za cíl pochopit potřeby zákazníků, v takové kvalitě, aby mohl nabídnout produkt či servis, který je přesně odpovídající potřebám. Díky tomuto zákazník ihned provede nákup.³

2.1 Prodejní a marketingová koncepce

Agresivní marketingové kampaně způsobily, že většina populace chápe marketing jako slovo, jehož význam by se dal připodobnit „hlavně, co nejvíce prodat“. V odborné literatuře se rozlišují převážně dvě koncepce, jejichž charakteristiku a zásadní rozdíly uvádím v níže uvedené tabulce.

Tabulka 1 Prodejní a marketingová koncepce

Prodejní koncepce	Marketingová koncepce
Důraz kladen na produkt	Důraz kladen na potřeby zákazníka
Produkt je nejprve vyroben a pak podnik hledá způsob výhodného prodeje	Podnik nejprve zkoumá požadavky zákazníka a teprve pak určuje adekvátní způsob výroby a distribuce, umožňující tvorbu zisku
Předností orientace na potřeby firmy	Rovnováha mezi orientací na zákazníka a uspokojováním hospodářských cílů

Zdroj: vlastní zpracování na základě DRUCKER, Peter Ferdinand, Výzvy managementu pro 21.století, 1.vyd Praha: Management press 2000, s. 187, ISBN 80-7261-021-X

Jestliže v případě prodejní koncepce je kladen převážně důraz na produkt, tak v marketingové koncepci se orientuje na potřeby zákazníka. Vyrobit produkt a následně jej prodat vhodnému zákazníkovi oproti tomu, nejdříve komu prodat a posléze najít, co mu prodat je dalším rozdílem mezi prodejní a marketingovou koncepcí.

2.2 Marketing a služby

Charakteristika oblasti služeb přináší specifické požadavky na marketing, jelikož řídit a plánovat služby se značně odlišuje od provádění marketingu pro fyzický výrobek. Jelikož v praktické části se věnuji poskytování služeb zákazníkovi při prodeji náhradních dílů, rozvádím níže charakteristiky typické pro služby.

³ DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managementu pro 21. Století. 1.vyd. Praha: Management press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

2.2.1 Služby

Hospodářství vyspělých států je typické tím, že velká část obchodů se odehrává ve službách. Ty tudíž patří mezi dynamické segmenty s obrovským potenciálem rozvoje. Kvalitní služby jsou totiž považovány za důležité ukazatele rozvoje hospodářství. A díky rozvoji v oblasti služeb došlo též k utvoření marketingového pojetí pro služby, čili jinak marketing služeb.

Philip Kotler definuje služby, jako „*samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí, vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto zboží.*“⁴

Podle předchozích odstavců lze tedy služby charakterizovat jako nehmotné, neviditelné, neskladovatelné a nezkazitelný sortiment.⁵

Nehmotnost je nejvíce typickou vlastností služeb. Zásadním problémem je subjektivita vnímání kvality služeb každým zákazníkem. Také možnost zjistit kvalitu služeb předem, je poměrně problematická. A to z důvodu subjektivního hodnocení předešlých zákazníků, to, co vyhovuje jednomu, nemusí být ideální služba pro druhého. Zákazníci, jenž nemají relevantní zkušenosti při nákupu služeb jsou odkázáni na cenové porovnání. Nicméně nízká cena s nejvyšší pravděpodobností negativně ovlivní kvalitu, tudíž dochází k nespokojenosti zákazníka. Nastalou situaci je ideální řešit prostřednictvím rozšíření marketingového mixu se zaměřením se na parametry prostředí a zhmotnění služby.⁶

Neoddělitelnost od producenta a konzumenta patří k dalším charakteristickým vlastnostem služeb, jelikož při poskytování služby je nutná přítomnost zákazníka. Jako typický příklad lze uvést vztah lékaře a pacienta.⁷

⁴ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

⁵ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J., NOVÝ, V.: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1.vyd.Praha: Grada, 2007, 1041 s.

⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-272

⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-272

Heterogenita je vlastnost, která odráží problematiku toho, že ne vždy lze službu poskytnout ve stejné kvalitě a úplně stejném provedení. Bohužel zřídka kdy se jedná o pozitivní dopad, jelikož se zde odráží zákaznicko očekávání, které není naplněno.⁸

Zničitelnost jako charakteristická vlastnost se projevuje tím, že pokud dochází k situaci, kdy je služba vyrobena a nikdo jí nespotřebuje, tak pak služba zaniká. Pokud nekvalitní služba vede k nespojenosti zákazníka a jeho újmě, službu nelze vrátit. Poskytovatel služby může nanejvýš poskytnout službu novou, opravnou.⁹

Službu nelze vlastnit, toto je důsledek předchozích vlastností, jimiž jsou nezničitelnost a nehmotnost. Pro zúčastněné strany (poskytovatel i příjemce) toto vede k tomu, že okamžik nákupu služby je taktéž okamžik zániku. Typicky si také nejde odnést službu s sebou, prostě je v daný okamžik spotřebována.¹⁰

2.2.2 Marketing služeb

Jak už jsem výše uvedla, služby mají své charakteristické vlastnosti oproti fyzickému produktu a právě marketing služeb se zabývá těmito specifickými rozdíly. Jestliže se fyzický produkt od služby liší, musí se také lišit marketing a prvky jeho marketingového mixu. Oproti klasickému „4P“ přiřazují specialisté na marketing další prvky charakteristické pro oblast služeb.

Těmito přiřazenými prvky jsou lidé (Personal), procesy (Process) a fyzické důkazy (Physical evidence). Marketingový mix „4P“ a zmíněné přiřazené prvky jsou obecně uznávaným mixem pro marketing služeb, ale s ohledem na specifickou charakteristiku služby, trhu či zákazníka bývá tento marketingový mix různě doplňován, obměňován apod.

⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-272

⁹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-272

¹⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-272

3 Marketingové řízení a plánování

Efektivní řízení každého podniku je úzce spojeno s marketingovým řízením. Opomíjení a podcenění tohoto řízení by mohlo vést k negativním důsledkům, především v hospodaření firmy. Nástroje, jenž patří do řízení marketingu, jsou plánování, implementace a kontrola.

Plánování hraje prim v každé společnosti, jelikož se jedná o přípravu firmy na očekávané, ale i potenciální změny v dění na trhu, zajištění informací o fungování konkurence, zajištění informací o změnách ve vnitřním, ale i vnějším prostředí atd.

S ohledem na rychlost a vývoj situace v okolí firmy, musí být plánování prováděno s dostatečným předstihem. Firma totiž musí mít dostatečný čas na zavedení opatření, která by odrážela potenciální příležitosti či hrozby. Mezi faktory, které mohou ovlivnit chod firmy se řadí například změny v technologiích, legislativní změny apod. Důležitou roli při plánování hrají informace. Jejich relevantnost – aktuálnost a pravdivost zajišťuje podniku obrovskou konkurenční výhodu. Obecně se dá konstatovat, že v moderní době jsou úspěšní ti, kteří mají informaci v pravý okamžik na správném místě.

3.1 Poslání a vize podniku

Kdo jsme, v čem podnikáme a proč jsme tady. To patří k hlavním otázkám, které si musí položit každá firma. Založení firmy by právě tyto otázky měly doprovázet, protože zodpovídají to, čemu může být zákazníkovi prospěšná a jakou jeho potřebu řeší.

Blažková uvádí, že vize firmy je *„jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to čím je firma zvláštní a jedinečná.“*¹¹

Mise přináší charakteristiku toho, v čem je firma jedinečná, co bude a jak bude poskytovat svým zákazníkům. V zásadě se dá kvalitní poslání podniku rozeznat podle toho, že si firma umí dostatečně odpovědět na tyto otázky, které mají úzkou spojitost s její existencí:

¹¹ BLAŽKOVÁ, Martina: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s.

- Kdo jsme a v čem podnikáme?
- Proč jsme na trhu?
- O co usilujeme?
- Jak chceme být vnímáni?
- V čem jsme výjimeční?¹²

Veškeré kroky ve společnosti by měly odrážet poslání. Hierarchie firmy by měla odpovídat a být v souladu s posláním. V případě, že si firma umí odpovědět na uvedené otázky, tak pak má jasný směr a její aktivity dávají smysl. Kontrolní funkce v poslání se projevuje tak, že dojde k porovnání vize se skutečnými výsledky.

Poslání podniku musí být realistické a nesmí se příliš často obměňovat, protože v tu chvíli by docházelo ke ztrátě smyslu a k zmatení všech dotčených. V krajním případě se společnosti mohlo stát, že dojde k poškození jejího jména z důvodu projevující se nestability.

3.2 Marketingový plán

V následující kapitole se podrobněji věnuji problematice marketingového plánu. Westwood definuje marketingové plánování jako „*popis metod objasňujících jak použít marketingové nástroje k dosažení marketingových cílů.*“¹³ Plánování v oblasti marketingu se tedy dá považovat za proces, jehož výstupem je sestavení marketingového plánu.

Philip Kotler přibližuje marketingový plán, který považuje za „ústřední plán k řízení a koordinaci marketingových činností.“¹⁴ Zamazalová pak konstatuje, že „*marketingový plán je „ústředním nástrojem při řízení a koordinaci marketingového úsilí. Slouží k implementaci a praktickému ověření marketingové strategie, z které vychází. Marketingový plán převádí strategické záměry do konkrétních úloh s vymezením časových a personálních vazeb.*“¹⁵

¹² BLAŽKOBÁ, Martina: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s.

¹³ WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*, 1999, s. 13

¹⁴ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lana, *Marketing management* 2007, 788 s., ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, 2010, s. 28

Z výše uvedených definicí lze tedy konstatovat, že marketingový plán, respektive jeho tvorba, implementace a následná kontrola by měla být samozřejmostí při řízení každé firmy. Knight toto ještě doplňuje tím, že je přímo nevyhnutelné, vytvořit si pro každý další cíl nový marketingový plán.¹⁶

V zásadě lze rozdělit z hlediska času marketingový plán na dvě úrovně, tedy strategickou a taktickou. Strategická úroveň se sestavuje na delší časové období, obvykle v horizontu tří až pěti let a měla by být podkladem pro následnou tvorbu taktického plánu. Ten se sestavuje pro kratší časový horizont, nejčastěji na jeden rok, někdy i méně. Philip Kotler uvádí, že „*strategický marketing rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí.*“¹⁷

Taktické plánování je dle Zamazalové „*určení specifické marketingové taktiky a zaměření se zvláště na oblast marketingového mixu, tj. produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.*“¹⁸ Taktický plán, tedy plán marketingu na jeden rok zachycuje posloupnost cílů do detailu, krátkodobé aktivity, které jsou nápomocny při naplnění strategických cílů.

Při správně nastaveném marketingovém plánu dojde k naplnění hned čtyř základních funkcí. Jako první je to využití plánu, jenž bude prostředkem komunikace. Poté následuje funkce delegování pravomocí, která určuje, kdo je přesně určený a zodpovědný za vytyčenou část plánu. Mezi další funkce patří koordinování, která zajišťuje v případě, že dochází k využití externích marketingových či reklamních agentur, aby veškeré nástroje vedli k naplnění kampaně jednotným způsobem.

3.2.1 Analýza prostředí

Informace patří k nejdůležitějším faktorům, které ovlivňují chod firem. Jelikož se jich v okolí firmy objevuje značné množství, musí docházet k jejich analyzování a vyhodnocování jejich kvality. Právě rozdílnost v přístupu a vyhodnocování rozhoduje o konkurenceschopnosti, která určí postavení na trhu.

¹⁶ KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*, 2007, s.21

¹⁷ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lana, *Marketing management* 2007, 788 s., ISBN 978-80-247 1359-5.

¹⁸ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*, 2010, s. 26

Podnik musí provádět analyzování svého okolí, protože může dojít ke změně poptávaného zboží, jeho charakteru, ale pokud by neprováděl analýzu, mohlo by se stát, že tuto informaci zachytí, až bude pozdě a mohlo by dojít ke značným ztrátám.

Změn v okolí firmy může být mnoho. Rozlišují se dva druhy prostředí, jenž bývají analyzovány. První z nich je vnější a druhé vnitřní prostředí. V následujících kapitolách se věnuji jejich rozlišení a charakterizování.

V rámci analýzy prostředí se pracuje s následujícími analýzami:

1. Analýzy vnějšího prostředí:
 - a. SLEPTE analýza,
 - b. Porterova analýza pěti konkurenčních sil,
 - c. analýza konkurence,
 - d. analýza zákazníků,
2. Analýza vnitřního prostředí:
 - a. Porterův hodnotový řetězec.¹⁹

3.2.1.1 Analýza vnějšího prostředí

Do analýzy vnějšího prostředí se zařazují takové faktory, které podnik není schopen přímo ovlivnit svou činností. Většinou se jedná o činnost konkurence, chování zákazníka, chování státu, přírodní katastrofy apod. Výstupem z této analýzy jsou zjištěné příležitosti a hrozby, se kterými se dále pracuje ve SWOT analýze (viz 3.2.2.).

SLEPTE analýza

SLEPTE analýza slouží ke zjištění faktorů ve vnějším prostředí. Někdy se také místo SLEPTE používá též PESTE či jiné názvy, ale vždy se prakticky jedná o analyzování následujících oblastí:

- Social – společenské a demografické faktory,

¹⁹ HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

- Legal – právní faktory,
- Economic – makroekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory,
- Ecology – ekologický faktor.²⁰

Přesně nikdy nelze jednoznačně určit, které faktory mohou být pro podnik ohrožující. Jeden faktor může být pro podnik ohrožením, pro druhého naopak příležitostí. Nelze tudíž obecně určit jednotlivé faktory. Každá firma tudíž musí provést sama tuto analýzu, aby se vyhnula hrozbám a naopak využila příležitosti.²¹

Faktorem sociálním se má na mysli hlavně společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí (myšleno konkurentů, dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců), životní styl, úroveň života, struktura kvalifikace obyvatelstva, jejich zdravotní stav, či demografické faktory konkrétního státu.²²

Právo a legislativa ovlivňuje každého z nás, ne jinak je tomu v podnikatelském prostředí. **Právní faktor** tudíž musí firma analyzovat neustále. Jedny z nejdůležitějších zákonů pro tržní chování je zákon o ochraně spotřebitele, zákon o obchodních korporacích, zákon o ochraně osobních údajů a jiné. Právní systém státu je určen především mentalitou, zvyklostmi a také politickým systémem.²³

Vývoj hospodářství ovlivní každou firmu i každého spotřebitele. Pokud hospodářství roste, dá se očekávat zvyšující se poptávka po službách či produktech. **Ekonomický faktor** má pro to pro každou firmu zásadní vliv. Musí tak pozorovat ukazatele základního makroekonomického čtyřúhelníku (ekonomický růst, nezaměstnanost, inflaci a vnější rovnováhu).²⁴

²⁰ HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

²¹ KERŤOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s.

²² HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

²³ HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

²⁴ HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

Politickým faktorem se má na mysli chování a funkce veřejného sektoru. Od něho se odvozují legislativa a kontrolní činnost orgánů státní správy. Jestliže dochází k turbulencím na politické scéně, dochází pak k nejistotě a negativnímu dopadu na celkovou hospodářskou situaci. Sklony k pravicové vládě povedou k odstraňování bariér podnikání, naopak odklon doleva povede ke zvyšování daní právnických osob.²⁵

Pokrok je nezastavitelný, výzkumu a vývoj patří k nedílné součásti každého většího a úspěšného podniku. Proto **technologický faktor** musí být sledován. Jestliže podnik dokáže být technologicky na vysoké úrovni, získává nezanedbatelnou konkurenční výhodu.²⁶

Ekologickým faktorem může být chápáno počasí, podnební podmínky, změny klimatu, přírodní katastrofy a jejich dopad na konkrétní organizaci. Jelikož rostou obavy ze znečišťování životního prostředí, rostou také opatření spojené s ochranou přírody, což mnohdy způsobuje podnikům dodatečné náklady.²⁷

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Při marketingovém plánování se často využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Je v ní totiž zachycena celá škála vlivů, které ovlivňují ekonomické zájmy dotčeného odvětví. Ziskovost odvětví je podle Portera závislé hlavně na pěti konkurenčních silách. Ty zobrazuji v následujícím obrázku.²⁸

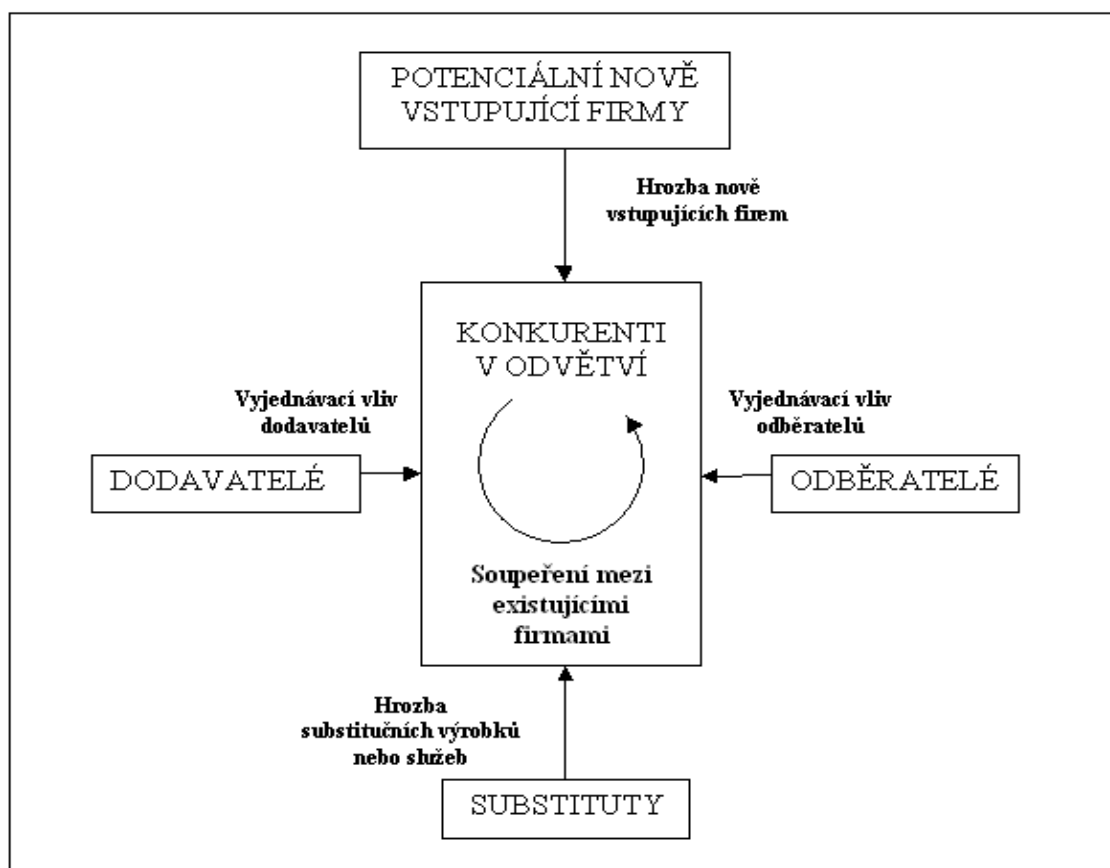
²⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s.

²⁶ HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

²⁷ HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s.

²⁸ POTER, M E.: Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha, Victoria Publishing, 1994

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, M E.: Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha, Victoria Publishing, 1994

Díky výše uvedené analýze lze získat podklady pro identifikaci ohrožení a příležitostí, které mohou mít dopad na naplnění předem ustanovených cílů podnikového managementu. Nejčastějším hospodářským cílem je samozřejmě zisk. V Porterově analýze působí těchto pět sil:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působících na daném trhu.²⁹

²⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: Strategické řízení: teorie pro praxi 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s.

Pomocí Porterovy analýzy lze také zjistit postavení společnosti v daném odvětví. Dále umožňuje nalézt ideální ochranu proti konkurenčním silám, případně nalezené síly ovlivnit ve svůj prospěch. Jednoznačnou výhodou Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je, že nabízí komplexní náhled na odvětví a detailně jej popíše v širších souvislostech. Porter také dále píše, že *„intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly, spíše je možné říct, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů.“*³⁰

Vyjednávací síla zákazníků je odvozena od jejich snahy o zisk těch nejexkluzivnějších podmínek pro provedení nákupu, tzn. ceny, kvality či jiných individuálních podmínek. Nicméně konkurenční střet vyvolá obvykle to, že dojde ke ztrátě ziskovosti daného odvětví. Více dodavatelů nebo objem odebíraného zboží způsobuje výhodnější postavení zákazníků. Jejich postavení může být také silné, jestliže nabízený produkt nedosahuje dostatečné diferenciaci, podnik má velké transferové náklady či odběratelé nemají požadovaný zisk.

Vyjednávací vliv dodavatelů patří k další síle působící v této analýze. Jestliže vyjednávací vliv dodavatelů je významný, může pak docházet ke zvýšení nákladů, které pak společnosti s vysokou pravděpodobností promítnou do zvýšených cen a tím tak značně sníží potenciální zisk odvětví. Dodavatelé mohou také získat na převaze, jestliže je nabídka koncentrovaná, produkt potřebuje firma jako významný vstup, nebo k dalším dodávkám nelze najít substituty.

Hrozba nově vstupujících společností neboli nové konkurence je dána především obtížností při zakládání nových subjektů a vyskytujícími se překážkami, bariérami vstupu. Také důležitou roli zde hraje očekávaná reakce stávajících firem působících na trhu, protože pokud se očekává ostrá reakce, musí nováček vynaložit obrovské úsilí (ať už finančního nebo nefinančního charakteru), aby se dokázal na trhu prosadit. Pokud bude tedy očekávaná ostrá reakce, či velké bariéry vstupu, patří ohrožení ze strany nových konkurentů k malým. Jako hlavní zdroje překážek lze považovat úspory

³⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. xv, 3-6s.

z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnosť, transferové náklady, prístup k distribučným nákladům, nákladové znevýhodnení nezávislé na rozsahu a vládni politika.

Ohrožení ze strany substitučních výrobků patří k další síle. Tato síla závisí především na cenovém omezení stávajících produktů s ohledem na jednoduchost jejich nahrazení jiným výrobkem, substitutem. Obecně se však dá konstatovat, že ve veškerých odvětvích dochází k soupeření mezi sebou. Největší pozornost by se proto měla věnovat produktům, které nejvýrazněji vylepšují cenovou pozici.

Intenzita soupeření nebo také **rivalita firem působících na daném trhu** patří k důležitým silám, které musí každá společnost zohledňovat. Všechny firmy na trhu totiž mají snahu být vůdci. Soupeření se může projevovat několika způsoby, ale obecně se stává, že jestliže se jedna firma pustí do akce, je očekávána reakce ostatních firem na trhu. Důsledkem této akce může být zhoršení ekonomické výhodnosti hospodářského odvětví a poklesu zisku jednotlivých společností ve prospěch zákazníka. Nicméně z dlouhodobého pohledu se trh stane pro firmy nezajímavý a opustí jej. Intenzita soupeření, rivality, je závislá především na počtu a vyrovnanosti konkurenčních subjektů, rychlosti růstu odvětví či diferenciací produktu, fixních nákladech apod.

Analýza konkurence

Jestliže firma nemá dostatek informací o konkurenci, zakládá si do budoucnosti na velký problém. Detailní znalost konkurence patří totiž k hlavním vstupům pro efektivní plánování. Sledovat cenové chování, pozorování vývoje distribučních kanálů, způsob komunikace a především pak porovnávání vlastních výrobků či služby s konkurencí.

Odvětvové vymezení konkurence patří k nejčastějším identifikacím na trhu, jedná se totiž o sledování svých rivalů s ohledem na podobnost produktových řad a substitutů. Odvětvím je totiž považována skupina firem, jestliže firma chce na svém trhu udržet pozici, musí být výborný nebo nejlepší hráč.³¹

³¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

Detailní **znalost cílů konkurence** ulehčuje analyzovat, která firma kam míří. Odlišnost firem lze rozdělit podle toho, jaké kladou nároky na hospodářské výsledky, zda krátkodobé, či dlouhodobé. Jedna skupina konkurentů raději uspokojuje potřeby zisku ihned, nežli by dlouhodobě maximalizovali zisk svou trpělivostí a systematickou činností. Jednání konkurentů, respektive jejich cíle, mohou firmě poskytnout cenné informace, jak asi bude konkurence reagovat – jestli se spokojí se současnou situací anebo bude dále investovat. Pokud dojde firma k zjištění, že rival našel nový tržní segment, může získat příležitost.³²

Identifikace konkurenčních strategií znamená, že firmy dovedou zjistit, zdali si navzájem konkurují. Odlišnosti strategie totiž patří k typickým znakům, jak rozdělit konkurenty. Strategickou skupinou lze pojmenovat skupinu firem, které sledují na určitém trhu stejnou či podobnou strategii. Byť se dá předpokládat, že hlavní konkurenti se nacházejí v cílové skupině, musí firma předpokládat potenciální rivaly i mimo tuto skupinu. Lze totiž očekávat, že jednotlivé tržní segmenty se mohou navzájem překrývat a dochází tak k ohrožení i z jiných skupin.

Kromě jednotlivých strategií rivalů by se firma měla zajímat o kvalitu a vlastnosti produktů na trhu, nabízené služby, komunikaci se zákazníkem, marketingový mix, cenovou politiku atd.³³

Schopnost **ohodnotit silné a slabé stránky rivalů** povede k detailní znalosti konkurence a značnou výhodou pro každou firmu. V podstatě toto vychází z předchozích zjištění, jelikož dojde ke zjištění strategií a cílů. Na základě těchto podkladů může firma pracovat na sestavení vlastní koncepce a strategie.

Znalosti o silných a slabých stránkách patří k vysoce utajovaným informacím, tudíž za normálních okolností jsou pro konkurenci nedostupné. Tyto informace se tak konkurenti navzájem dozvídají ze sekundárních zdrojů, vlastních zkušeností, od zákazníků či jiným způsobem. Ovšem důležitý faktor, který ovlivňuje informace je jejich aktuálnost. Mnoho společností si myslí, že vyrábí to nejkvalitnější, co je na trhu k dostání. Ono tomu možná v minulosti i tak bylo, ale v dnešní době už toto bohužel

³² KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

³³ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3.

ve většině případů neplatí. Jestliže si firma neumí sehnat aktuální informace, může se uchýlit k nastavení špatné strategie a také značným hospodářským ztrátám.³⁴

Analýza zákazníků

Prvními kroky v této analýze by mělo být zjištění, kdo je vlastně zákazníkem, na kterého firma cílí. K tomuto také patří zjištění jeho potřeb, očekávání apod. Vytyčení potenciálních zákazníků musí firma provést dokonale, jelikož pouze jejich správné zacílení může vést k očekávaným hospodářským výsledkům. Zjištění by měla probíhat s ohledem na aktuální trendy, které ovlivňují chování spotřebitelů, čili očekávanou poptávku. Analýza zákazníků probíhá v několika krocích:

- Identifikace kupujícího
- Rozdělení zákazníka dle demografických faktorů
- Rozdělení zákazníka dle geografických faktorů³⁵

Identifikovat kupujícího patří k prvním krokům. Na trhu lze nalézt především tři třídy spotřebitelů. U těch je možné nalézt různé faktory, jenž ovlivňují jejich potřebu nakupovat. Ovšem tyto faktory jsou proměnné a nelze očekávat jejich stálost, mění se dle síly působení dle služby a produktu.

Nalezení správného zákazníka také eliminuje potenciální možnost jeho budoucí ztráty, protože existuje jeho náklonost k danému produktu či službě. Obecně lze konstatovat, že udržet a využívat stávajícího zákazníka je daleko levnější, nežli hledání, oslovení a obchodování se zákazníkem novým.

Tři třídy zákazníků tedy můžeme rozdělit následovně:

- spotřebitelé – jejich rozhodování ovlivňuje dostupnost, pohodlí, cena, záruka apod,

³⁴ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

³⁵ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s.

- maloobchod a velkoobchod – jejich rozhodování ovlivňuje konkurenční schopnost výrobku a jeho dostupnost, rozmanitost, logistika, obrat výrobku, potenciální zisk,
- průmysl a instituce – jejich rozhodování závisí na financování, ceně, porovnání nákladů vs. ziskovost, provedení výrobku, technické zabezpečení a servis.³⁶

Dalším krokem při analyzování zákazníků je rozdělení zákazníka **podle demografických faktorů**. I zde se nachází rozdělení do tří skupin podle faktorů, které ovlivňují tržní segmenty. Tyto faktory lze označit jako primární a poptávkové:

- změny v populaci - jestliže na trhu žije méně lidí, lze očekávat nižší primární poptávku po zboží, mnoho firem se proto z tohoto důvodu zaměřuje na rychle rostoucí trhy rozvojových zemí,
- posuny ve věku populace - v důsledku zlepšování sociálních podmínek, zvyšování standardu zdravotní péče, dochází ke stárnutí populace,
- rozložení standardu populace - pro některé trhy je významné, že v podmínkách tržních ekonomik je většina příjmů soustředěna pouze v rukou úzké vrstvy obyvatel, na jiných trzích tato skutečnost již tak významná není³⁷

Geografické faktory patří k posledním krokům analýzy zákazníků. V tomto případě se společnost musí ohlížet na okolnosti umístění spotřebitelů. Nastalou skutečností se totiž posléze také řídí rozmístění podniků a jejich pobočkové sítě, respektive logistických systémů. Odvětví obchodu podléhá totiž velmi významně tomuto faktoru a především trendy poslední doby, kdy dochází k odlivu zákazníků od využití hromadné dopravy a vede k preferencím vlastního prostředku, musí umět firma nabídnout spotřebiteli uspokojení potřeby pohodlnosti (například nezaplatněné parkování u pobočky apod.).³⁸

³⁶ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s.

³⁷ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s.

³⁸ KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s.

3.2.1.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je nedílnou součástí při marketingovém řízení a plánování. Jelikož ve vnější analýze podnik získá informace, o potenciálních příležitostech a hrozbách, v analýze vnitřního prostředí se dozví své silné a slabé stránky. Zjištěné informace jsou podkladem pro SWOT analýzu.

Porterův hodnotový řetězec

Ve své práci se budu dále věnovat jedné z vnitřních analýz, a to Porterovu hodnotovému řetězci. Ten cílí na obdobné vlastnosti firmy jako analýza pěti sil, tentokrát zevnitř společnosti.

Porterův hodnotový řetězec můžeme chápat jako jeden z velmi důležitých ukazatelů pro rozpoznání silných stránek, které umožňují konečnému spotřebiteli poskytnout větší přidanou hodnotu. Každý podnik cílí na to, aby navrhoval, vyráběl a distribuoval své výrobky tím nejkvalitnějším a nejefektivnějším způsobem.

Porterův hodnotový řetězec poté rozděluje firmu na devět typů činností, které vytvářejí hodnotu tak, aby s jejich pomocí získal data o zákonitosti chování nákladů v jednotlivých podnikatelských oborech a našel alternativní zdroje konkurenční diferenciacce. Těchto devět činností obsahuje pět primárních (hlavních) a čtyři podpůrné aktivity. Do primárních aktivit se zahrnuje souslednost vstupu materiálů pro podnikání (logistika na vstupu), jejich zpracování (provoz), vyslání ven (logistika na výstupu), uvedení na trh (marketing a prodej) a obsluhu (služby). Po dlouhou dobu se společnosti pouze zaměřovaly na produkt jako na hlavní prostředek přidané hodnoty, ale spokojenost konečného spotřebitele závisí i na ostatních, stejně důležitých, částech hodnotového řetězce. Doplnující aktivity se vztahují ke každé z primárních činností.³⁹

³⁹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

Graf 1 Porterův hodnotový řetězec



Zdroj: vlastní zpracování na základě: Marketing management – Kotler, Keller, 2007

Primární aktivity produkují konečnou, fyzickou, podobu produktu, který je následně dopraven k zákazníkovi, a poskytují následný servis. Jestliže se hovoří o specifických přednostech v primárních aktivitách, tak pak se jedná o přednosti v marketingu nebo výrobě.⁴⁰

Podpůrné funkce navazují na primární aktivity a slouží k zajištění vstupních toků. Management materiálového hospodářství řídí a usměrňuje tok vstupů (materiálů) od pořízení, přes skladování, jeho zpracování až po konečnou distribuci ke koncovému zákazníkovi. Efektivní hospodaření s materiálem značně ovlivňuje náklady firmy a také dokáže kvalitním výběrem vstupních surovin zlepšit celkovou kvalitu na výstupu.⁴¹

Personální funkce při efektivním řízení povede k dosažení optimální struktury lidských zdrojů a pracovníků, která budou plně uspokojovat kladené požadavky na produkci a marketing. Informační personální systém pak zabezpečí, že vrcholový management dostane správné informace, ve správný čas, na správném místě a tím přispěje k sofistikovanému rozhodnutí.⁴²

Infrastruktura podniku obsahuje celou řadu aktivit včetně organizování, řízení a vedení, plánování, finančního řízení, účetnictví, právních a vládních nařízení a norem. Infrastruktura tak zajišťuje propojení mezi jednotlivými funkcemi v podniku.

⁴⁰ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

⁴¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

⁴² KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3

Jestliže podnik dokáže získat specifické přednosti v hlavních nebo podpůrných funkcích, pak se benefit z těchto funkcí při tvoření zisku zvýší. Na opačné straně, neumí-li podnik podpůrné funkce využívat a jsou slabé, pak lze jednoznačně očekávat, že hodnota, kterou podnik vytváří, je dosažena s velmi vysokými náklady. Příspěvek těchto funkcí k tvorbě zisku je značně snížen. Firma se musí snažit o získání specifických předností se zaměřením na hlavní funkce. Bez těchto předností by totiž podnik nebyl nikdy schopen konkurovat.⁴³

V rámci koncepce hodnotového řetězce by podnik měl evidovat a hodnotit své náklady a výkony z každé oblasti činností, které vytvářejí hodnotu a hledat, co efektivnější varianty. Měl by se zaměřit na poměr nákladů s aktivitou konkurence. Firma může tímto získat konkurenční výhodu. Lepší výsledky se pak projeví na základě toho, jak je podnik schopný při získávání konkurenční výhody.

Aby se podnik vyhnul komplikacím, měl by dbát a také klást větší důraz na hladký proces při průběhu primárních obchodních procesů, z nichž většina obsahuje vstupy a spolupráci s řadou funkčních oddělení. Klíčové obchodní procesy zahrnují tyto činnosti:

- proces vývoje produktů - veškeré činnosti směřující k rychlé, kvalitní a optimální nákladné identifikaci, výzkum a vývoj nových výrobků,
- proces řízení zásob - veškeré činnosti, které směřují k rozvoji a vedení vhodného stavu zásob, surovin, polotovarů a hotových výrobků tak, aby byly vždy k dispozici odpovídající dodávky a zároveň nevznikaly nepřiměřené náklady na skladování,
- proces objednávek a plateb - veškeré činnosti, které se týkají přijímání objednávek, jejich schvalování, včasného zasílání zboží a příjmu plateb,

proces služeb zákazníkům - veškeré činnosti, které směřují k tomu, aby zákazníci mohli lépe kontaktovat odpovědná místa v podniku ve věci služeb, odpovědí a řešení komplikací.⁴⁴

⁴³ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s.

⁴⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s.

3.2.2 Swot analýza

Pomocí SWOT analýzy dochází k identifikaci a posouzení zjištěných faktorů, které významně ovlivňují firmu. Dle předchozích analýz došlo ke zjištění silných a slabých stránek (Porterův hodnotový řetězec) a příležitostí a hrozeb (SLEPTE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza konkurence, analýza zákazníků). Silné a slabé stránky patří do skupiny vnitřních faktorů, které podnik může do jisté míry ovlivnit. Naopak v případě příležitostí a hrozeb se jedná o vnější faktory, které podnik ovlivnit nedokáže, ale může na ně reagovat, tedy vyvarovat se hrozeb, ale také využít příležitost.⁴⁵

Obrázek 2 SWOT analýza



Zdroj: KOTLER, Philip, Marketing

Značnou výhodou při využití SWOT analýzy je její přehlednost. Celkové pojetí analýzy, porovnání silných a slabých stránek organizace, nebo její druhou část porovnání příležitostí a hrozeb, vymezuje pozici organizace jako východisko při definici

⁴⁵ KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 216 s.

nové strategie dalšího rozvoje. SWOT analýza patří k podkladům při tvorbě nové strategie.⁴⁶

Kombinací příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek můžeme vygenerovat návrh pro strategii pro potenciální růst společnosti. Výsledky SWOT analýzy lze použít:

- generování alternativních strategií,
- podkladový materiál pro definování vize,
- identifikace kritických oblastí,
- podkladový materiál pro zformulování strategických cílů.⁴⁷

Nově generovanými strategiemi mohou být:

- SO ((Strenghts and Opportunities) - existence několika příležitostí, řada silných stránek podporujících příležitosti, výsledkem je strategie max –max, což je růstově orientovaná strategie,
- ST (Strenghts and Threats) - silné stránky podrobeny hrozbám, maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb,
- WO (Weaknes and Opportunities) - mnoho příležitostí a mnoho slabých míst, existuje zde potenciál maximalizace příležitostí a minimalizace slabých míst,
- WT (Weaknesses and Threats) řada slabých stránek a hrozeb, firma má defenzivní strategii min – min.⁴⁸

3.3 Cíle podniku a strategie

Na základě definovaného poslání si firma určí své cíle, jenž musí být samozřejmě s posláním úzce propojeny. Cíle jsou pro podnik koncové body, které mají být motivací a ke kterým se chce svým výkonem dopracovat. Cíle podniku lze definovat podle Keřkovského jako: „*Žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout*“.⁴⁹

⁴⁶ BLAŽKOVÁ, Martina: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd.Praha: Grada, 2007, 278 s.

⁴⁷ BLAŽKOVÁ, Martina: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd.Praha: Grada, 2007, 278 s.

⁴⁸ BLAŽKOVÁ, Martina: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd.Praha: Grada, 2007, 278 s.

⁴⁹ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd.Praha: C. H. Beck, 2002, 10s.

Tyto cíle např. mohou být:

- cíle trhu – jsou definovány určitým procentem tržního podílu, kde podnik působí,
- cíle ekonomické – tyto cíle jsou specifikovány pomocí ukazatelů, které vychází z účetnictví,
- cíle majetkové – ty se týkají množství a struktury majetku (movitého, nemovitého i nehmotného), který podnik vlastní,
- cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální oblasti – týká se oblasti lidských zdrojů.

Strategické cíle vychází ze samotných strategií. Jak uvádí Kovář: „*Cíle se odvíjí od vize, jsou to pomyslné body, jimiž musíme projít cestou k naplnění vize*“.⁵⁰

V praktickém fungování samozřejmě dochází k propletení a kooperaci jednotlivých strategií a vznikají tak vztahy mezi jednotlivými cíli společnosti. V případě konkurenčního postavení stanovených cílů odlišných zájmových skupin vnitřního i vnějšího okolí lze přijmout obecnější definici (otevřené cíle). Naopak uzavřené cíle jsou podrobněji specifikovány podmínkami jak dosáhnout cíle a měly by splňovat vlastnosti SMART, tedy měly by mít vlastnosti:

- *S – stimulating* – měl by stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- *M – measurable* – měl by být měřitelný z důvodu určení, zda je daný cíl splněn,
- *A – acceptable* – měl by být přijatelný pro toho, kdo se má na plnění cíle podílet,
- *R – realistic* – měl by být reálný, dosažitelný (jinak se stává demotivujícím),
- *T – timed* – jeho dosažení by mělo být vymezeno v čase.⁵¹

Požadavky SMART však nelze vždy splnit. Jde tak především o stanovení si kvalitativních a strategických cílů a také jejich následnou měřitelnost. Pro oblast strategie lze používat kvantitativní plánování pouze po omezenou dobu z důvodu dlouhého plánovacího období, které je spojeno s vyskytující se odchylkou

⁵⁰ KOVÁŘ, F., *Strategický management*, První vydání, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 30 s.

⁵¹ KEŘKOVSKY, M.; VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172s.

předpovědivod reality. To může být také jeden z důvodů, proč je doporučeno kvalitativní vyjádření, např. orientace na dosažení lepší pozice.⁵²

Autoři odborné literatury doporučují maximálně šest strategických cílů na období tři až pěti let. Je také žádoucí dodržovat zásahu menšího počtu přesněji vymezených cílů a následné koncentrace zdrojů na jejich dosažení, než více cílů, kdy dojde následně k rozdrobení disponibilních zdrojů firmy.⁵³

3.3.1 Segmentace, targeting a positioning

Odlišné návyky, hodnoty, potřeby a preference lze najít na každém trhu a proto je každý trh specifický. Existující kombinace výše uvedeného znamená, že nikdy nelze stoprocentně uspokojit všechny spotřebitele. Pravděpodobně by to však nebylo stejně ani možné z ekonomického pohledu podniku. Proto musí podnik zvolit takovou cílovou skupinu, která bude mít co nejpodobnější znaky a nastaví jí nabídku svého produktu či služby na míru. Tímto lze zefektivnit aktivity marketingu a zvýšit hospodářský potenciál. Marketingová strategie, která odráží výše uvedené, se dělí do tří fází:

- segmentace,
- targeting,
- positioning.⁵⁴

Segmentace znamená, že firma si určí tržní segmenty, na které se zaměří. Podle Kotlera se tržním segmentem rozumí „*skupiny zákazníků, kteří sdílejí podobný soubor potřeb a přání.*“⁵⁵ Samotný výběr probíhá na základě vytyčení několika kritérií, která si podnik předem definuje a která jsou pro něho směrodatná. Nejčastěji se však lze setkat s obecnými kritérii jako například demografické faktory, faktory geografické, anebo také chování zákazníka, vztah k produktu společnosti.

Psychografická segmentace, nebo také segmentace vztah zákazníka a produktu je používána z důvodu její efektivity a jasně vypovídací schopnosti o tužbách

⁵² WÖHE, G., E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice.

⁵³ KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172s.

⁵⁴ BLÁŽKOVÁ, Martina: *Marketingové řízení a plánová pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s

⁵⁵ KOTLER, P.: *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s.

spotřebitelů. Nicméně patří k poměrně náročným na zpracování, ale z druhé strany nabídne rozdělení hlubších stran konzumentů, ukáže, jaké mohou být jejich hodnoty, životní trend a psychologické charakteristiky.⁵⁶

Další používanou segmentací je geografická. Ta podává informace o faktorech, jenž se vytváří v rámci světadílů, jednotlivých zemí, obcí a jiných oblastí. Dělicími prvky, které jsou využívány, mohou být historie, kultura, podnebí a mnoho dalších objektivních charakteristik.⁵⁷

Demografickou segmentací se rozumí rozdělení do skupin podle faktorů demografických, do kterých patří pohlaví, věk, vzdělání, zaměstnání, typ domácnosti, rodinný cyklus atd.⁵⁸

Loajálnost zákazníka vůči značce či jeho postoje patří k dalším možným typům segmentace. Obecně se nazývá vztah zákazníka k produktu. Do této segmentace můžeme jako faktor zařadit například jak často zákazník zboží využívá, jestli ho dokáže doporučit svým známým apod.⁵⁹

Ekonomickou situaci zákazníků vystihuje segmentace podle příjmů. Ta je v poslední době používána velmi často, jelikož odráží kupní potenciál vytyčené cílové skupiny. Také se dá obecně konstatovat, že podobné příjmové skupiny, mají velmi často podobné zájmy a kupní zvyklosti.⁶⁰

Behaviorální segmentace se využívá tehdy, jestliže podnik chce rozdělit skupinu zákazníků podle jejich znalostí, postojů nebo ohlasů na výrobek. Odborníci na marketing považují uvedený ukazatel společně se segmentací podle příjmů, jako nejúčinnější možnou segmentaci, protože podává nejvěrohodnější informace o členění.⁶¹

Targeting patří k další strategii. Slovo target v anglickém překladu znamená terč. V podstatě se tedy jedná o zacílení strategie na vytyčený spotřebitelský segment.

⁵⁶ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

⁵⁷ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

⁵⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

⁵⁹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

⁶⁰ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

⁶¹ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

Jestliže podnik provede správně segmentaci, tak pak postupuje tak, že se rozhoduje, koho ze spotřebitelských skupin osloví. Optimální výběr skupiny probíhá tak, že se vyčleňují dva základní pilíře podniku, to jsou možnosti podniku a atraktivita tržního segmentu.⁶²

Pod pojmem atraktivita si lze představit potenciál růstu a velikost daného segmentu. Nicméně nelze jednoznačně říct, co pro kterou společnost znamená slovo atraktivní, protože přesné atributy nejsou určeny. Jedná se spíše o subjektivní názor managementu dle stanovených cílů organizace. Při cílování se však musí vzít dlouhodobá perspektiva atraktivity, protože je otázkou, jestli atraktivní segment dnes, znamená atraktivní segment za půl roku.

Positioning obsahuje aktivity, které připravují prodejní propozice pro stanovený cílový segment. Hlavním účelem uvedené aktivity je, aby se podnik stal v očích spotřebitele více atraktivní a jedinečný oproti konkurenci, což povede k nákupu. Musí totiž dojít k přesvědčení potenciálního zákazníka, proč produkt firmy uspokojí jeho potřeby a požadavky lépe, nežli konkurence. Sám Kotler uvádí, že pozice zákazníka je „*složitý souhrn pocitů, dojmů a vjemů, které zákazníkovi ve srovnání s konkurenčními produkty produkt vzbuzuje.*“⁶³ Autor dále uvádí, že jednotlivé odlišnosti firmy od konkurence je vhodné především zdůrazňovat. Těmi odlišnostmi jsou ty, které zohledňují tyto aspekty:

- důležitost v očích zákazníka,
- osobitost nabízené propozice,
- nadprůměrnost,
- lze snadno sdělit zákazníkům, aby ji správně vnímali,
- odlišnost je obtížně napodobitelná,
- zisk.⁶⁴

⁶² KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s.

⁶³ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J. NOVÝ, V: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

⁶⁴ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J. NOVÝ, V: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

3.4 Nástroje marketingu

Jak dosáhnout maximální spokojenosti a jak dosáhnout výhody před konkurenčními produkty či službami. Toto patří k základním cílům, které řeší marketingová strategie. V marketingové strategii si podnik vytyčí rozložení zdrojů. Každá příprava nové, ale také aktualizace stávající strategie společnosti, se opírá o 4 základní nástroje. Tyto nástroje jsou nazývány marketingový mix, případně „4P“.

Dle odborné literatury jednotlivými prvky marketingové mixu tedy jsou:

- produkt,
- cena,
- distribuce
- propagace.⁶⁵

Strategické rozhodnutí, které se týká segmentace, zacílení a umístění musí předcházet provedení marketingového mixu.

3.5 Koncept 7P

Koncept 7P je založen na principu marketingového mixu 4P, avšak doplněn o dalších tři prvky. Tyto tři prvky totiž doplňují původní mix s ohledem na charakteristické vlastnosti služeb. Společnosti, které prodávají služby, by měly využívat tento upravený, doplněný, marketingový mix. Těmi doplňujícími prvky jsou:

- personál,
- prostředí,
- proces.⁶⁶

V níže uvedených kapitolách uvádím jednotlivé prvky marketingového mixu 7P.

⁶⁵ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J. NOVÝ, V: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

⁶⁶ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J. NOVÝ, V: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

3.5.1 Produkt

Ať už se jedná o službu či fyzickou věc, produktem se rozumí cokoliv, co je firmou uvedeno na trh. Společnost cílí na inovativní politiku ve své činnosti, protože jen dlouhodobý vývoj může opakovaně přinášet spotřebitelům užitek a tím pádem i firma získává konkurenční výhodu. Zákazník vždy bere při rozhodování o koupi více aspektů, například cenu, kvalitu, uspokojení svých potřeb. V rámci produktu se však především hodnotí:

- kvalita,
- značka,
- podpůrné služby produktu,
- další vlastnosti.⁶⁷

3.5.2 Cena

Cena je nositelem hodnoty zboží. Představuje peněžní vyjádření a mnohdy je také odrazem kvality. Cena se však oproti ostatním prvkům mixu odráží prakticky na tržbách ihned. Základní nástroj cenové politiky musí stanovit vhodnou cenu podle faktorů, které vychází z okolí společnosti. Existuje celá řada příkladů, které patří k okolí firmy a jenž ovlivňují cenovou politiku, například cena konkurence, typ trhu, velikost poptávky, vládní opatření, situace ekonomiky apod. Avšak úplně nejdůležitějším a rozhodujícím faktorem při stanovení ceny jsou vlastní náklady. Jestliže má být marketingový mix úplný a správný, musí zohledňovat veškeré položky včetně ceny tak, aby odpovídaly cílovému segmentu.

Další prostředky, které patří do cenové politiky, jsou slevy, rabaty, výhody, náhrady apod.⁶⁸

⁶⁷ BLAŽKOVÁ, Martina: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s.

⁶⁸ BLAŽKOVÁ, Martina: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s.

3.5.3 Distribuce

Distribuce řeší, jak dopravit produkt z místa výroby do místa spotřeby. Distribuční politika pomáhá managementu při rozhodování o volbě optimální logistické cesty tak, aby byl produkt pro spotřebitele dostatečně atraktivní. Hlavním cílem distribuční politiky musí být dosažení, co nejnižších nákladů při dopravení produktu k zákazníkovi, avšak v optimálním čase. Při nastavení optimálních veličin vytváří firma pro zákazníka další přidanou hodnotu a získává tak konkurenční výhodu. Prostředky, jimiž podnik ovlivňuje podobu distribučních kanálů, jsou:

- volba distribuční cesty- přímé a nepřímé,
- volba distribučních mezičlánků,
- volba místa, kde přijde potenciální zákazník s výrobkem do kontaktu,
- pokrytí,
- a jiné.⁶⁹

Optimálně nastavit distribuční politiku znamená, že náš produkt bude k dispozici co nejbližší poptávce. Nabídku může tedy zajistit konkrétní podnik nebo osoba, nebo lze zprostředkovat prodej skrze jinou společnost. V tomto případě můžeme hovořit o odbytových kanálech. Distribuční politika je silně napojena na optimalizaci logistiky.

3.5.4 Propagace

Propagace patří mezi prostředky podpůrné a je úzce propojena s ostatními prvky marketingového mixu. Podle Kotlera se propagací rozumí „*aktivita sdělující přednosti produktu a snažící se přesvědčit cílové zákazníky o jejich koupi*.“⁷⁰

Propagace mimo jiné prohlubuje vztah produktu s veřejností a s cílovým zákazníkem. Jejím úkolem je informovat o činnosti firmy a produktu širokou veřejnost. Dobrá image patří k výsledkům práce účinné propagace.

Komunikační mix využívá podnik při snaze o dosažení komunikačních cílů.

⁶⁹ BLAŽKOVÁ, Martina: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s.

⁷⁰ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J. NOVÝ, V: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

Prvky komunikačního mixu pak jsou:

- Reklama,
- Osobní prodej,
- Podpora prodeje,
- PR – public relations,
- Direct marketing.⁷¹

3.5.5 Proces

Tento prvek určuje, jak bude služba zákazníkovi nabídnuta a poskytnuta. Ve zjednodušené formě se dá říct, že čím komfortnější bude proces pro zákazníka, tím existuje vyšší pravděpodobnost, že nakoupí. Moderní doba nabízí celou škálu možností, jak nabídnout zákazníkovi pohodlný nákup, aniž by musel v podstatě dojít fyzicky do styku s obsluhou firmy, a aniž by musel fyzickou podobu produktu vidět. Například se může jednat o nákupy prostřednictvím e-shopů, internetové bankovníctví apod.

3.5.6 Prostředí

Jedná se o vnější podobu firmy. Prostředí působící na zákazníka pozitivně, vytváří jedinečnou charakteristickou identitu a s vysokou pravděpodobností dojde k nákupu. Prostředí lze rozdělit, jak na interiér, tak i exteriér. Docílit, aby se prostředí všem zákazníkům líbilo, pravděpodobně nikdy nebude možné, jelikož se zde vyskytuje faktor subjektivního hodnocení, a co se líbí jednomu spotřebiteli, druhému již nemusí a třetímu může dokonce přímo vadit.

3.5.7 Personál

Personál patří k velkým tématům pro řadu společností. Nalézt kvalitní personál, který se dokáže chovat proaktivně a prozákaznický je velkým problémem. Příjemný a ochotný personál dokáže značně ovlivnit chování zákazníka a také dopomoci spotřebiteli ke správnému rozhodnutí. Dobrá image firmy se dá získat také díky chování personálu.

⁷¹ KOTLER, P., LANGEROVÁ, J. NOVÝ, V.: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s.

3.6 Harmonogram činností, rozpočty

Jestliže si firma určila marketingovou strategii a stanovila marketingový mix, pak dalším krokem je sestavit akční plány. Ty můžeme nazvat jako instrukce pro zaměstnance firmy o konkrétních činnostech a jejich harmonogramu. Podle Westwooda, by akční plán měl obsahovat:

- současnou pozici,
- cíle,
- činnost a osobu, která zodpovídá za naplnění cíle,
- časový harmonogram akce,
- rozpočtovatelné náklady.⁷²

Nedílnou součástí každého marketingového plánu je určitě stanovení rozpočtu. Je podstatné, aby realizace tohoto plánu vedla k lepšímu hospodaření, čili ziskovosti, společnosti. Jestliže náklady jsou vyšší nežli jeho přínosy (výnosy), plán nelze zrealizovat. Rozpočet marketingového plánu může být stanovený jako:

- procento z dosaženého zisku/obratu,
- zůstatková hodnota,
- rozpočet s ohledem na konkurenci,
- rozpočet na základě kalkulace.⁷³

3.7 Kontrola

Úplně posledním krokem při vytváření marketingového plánu je kontrola. Kontrola totiž dohlíží na to, aby bylo cílů dosaženo, a také samozřejmě dohlíží na samotný průběh naplnění. „*Marketingová kontrola je proces vyhodnocení dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů; umožňuje případné úpravy marketingové strategie, které zajistí skutečné dosažení plánovaných cílů.*“⁷⁴ Aby došlo k efektivní kontrole, musí dojít k přesnému stanovení termínu vyhodnocování plnění, například každý čtvrtek, každý první den v měsíci apod. Po provedené kontrole dojde k seznámí

⁷² WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán* Přel. J. Vejdělek. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 53 s.

⁷³ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*, 2011, s. 140

⁷⁴ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*, 2004, s. 113

s výsledky, pokud dochází k odklonu od plánu, tak se hledají řešení, která mají za úkol odstranit nedostatky.

Podle Kotlera a Kellera existují čtyři základní typy kontroly marketingového plánu, dle kterých se vyhodnocuje plán jako celek:

- kontrola ročního plánu,
- kontrola ziskovosti,
- kontrola efektivity,
- kontrola strategie.⁷⁵

3.8 Odvětví automobilového průmyslu

V následující části se věnuji odvětví automobilového průmyslu v České republice. Od roku 1993, kdy vznikla samostatná Česká republika, došlo k několika turbulentním letům, které zásadně ovlivnily tento vývoj. Česká republika je jedním z největších výrobců automobilů a české hospodářství je závislé na úspěšnosti největších automobilek v zemi. V tuto chvíli se jedná především o Škoda Auto, Hyundai a TPCA (Toyota, Peugeot, Citroen automobil).

Český trh je poměrně konzervativní a zákazníci preferují značky automobilů domácích značek. To se také projevuje na trhu s náhradními díly.

⁷⁵ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lana, Marketing management 2007, 788 s., ISBN 978-80-247 1359-5.

Sestavení marketingového plánu

V níže uvedených kapitolách se věnuji jednotlivým částem marketingového plánu.

5 Analytická část

Praktická část je věnována nejdříve analýze a následně návrhu marketingového plánu pro společnost ABC, a.s. Veškeré získané informace a použité údaje vychází z podkladů poskytnutých vedením společnosti či pobočky ve městě Brně, všeobecných poznatků zaměstnanců, obchodních zástupců a dotazníkovým šetřením s významnými zákazníky společnosti.

5.1 Charakteristika společnosti

Firma ABC je původně česká společnost, od roku 2010 je jedním z členů mezinárodní skupiny Rhiag Group; předního distributora náhradních dílů a autopříslušenství. Vedení Rhiag Group sídlí v Praze a působí v celé řadě zemí střední a východní Evropy. Společnost ABC se zabývá importem a distribucí náhradních dílů na osobní, užitkové i nákladní automobily. V současné době je tato společnost jedničkou ve svém oboru a na českém trhu zabírá většinový procentní podíl. Síť služeb společnosti ABC v České republice zahrnuje v současné době 71 poboček a zaměstnává více než 800 pracovníků, které považuje za důležitý zdroj a věří v investice do jejich vzdělávání a rozvoje. Společnost nabízí více než 200 smluvních autoservisů po celé republice.

5.1.1 Všeobecné informace o společnosti ABC

Společnost vstoupila na trh s náhradními díly jako specialista na karosářský sortiment a v brzké době se z ní stala nejrychleji se rozvíjejícím a rozšiřujícím importérem a distributorem náhradních dílů na osobní, užitkové a nákladní automobily v České republice.

Centrála společnosti sídlí v hlavním městě České republiky, kde se také nachází centrální sklad. Tento sklad zásobuje celou Českou republiku, Slovensko a Maďarsko. Sklad je dělen dle sortimentu do šestnácti sekcí, zaměstnává přes 150 pracovníků.

Společnost ABC poskytuje své služby jak velkoobchodním, tak i maloobchodním zákazníkům. Mimo dodávek autodílů a garážového vybavení pro smluvní autoservisy nabízí společnost ABC ve svých prodejnách také širokou škálu autopotřeb, autodoplňků, elektrokol a skútrů včetně potřebných doplňků. Ve svém portfoliu společnost nabízí náhradní díly a autopříslušenství na vozy všech světových značek.

The map displays the Czech Republic (Česká republika) in the center, with its capital Prague (Praha) marked. Surrounding countries include Germany to the west, Poland to the north and east, and Slovakia to the south. Major cities and regions are labeled in both Czech and German. The map also shows the Danube River (Donau) and various smaller towns and cities. A compass rose and a scale bar are located in the top left corner.

Pro zákazníky bylo velice významné vytvoření sítě nezávislých smluvních autoservisů. Zde jsou pro zákazníky zajištěny opravy vozidel na profesionální úrovni a za použití nejmodernějších diagnostických přístrojů a s využitím odborných technologií. V porovnání s autorizovanými servisy se zákazníkům dostává srovnatelné kvality, však za výhodnějších finančních podmínek.

42

5.1.2 Historie firmy

Společnost ABC byla založena v roce 1994 dvěma spolužáky z vysoké školy. Původní forma podnikání byla společnost s ručením omezeným a v roce 1996 se přetrafovala na akciovou společnost s dnešním názvem ABC, a. s. Do roku 1996 se zabývala pouze jediným sortimentem a to prodejem světlometů. Poté společnost vstoupila na aftermarketový⁷⁶ trh s náhradními díly, jako specialista na karosářský sortiment.

První prodejna v Brně byla otevřena v roce 1999. Největší rozšíření společnost zaznamenala v letech 2006 až 2008, kdy byla distribuční síť rozšířena o cca dvacet nových prodejen. V současné době má společnost ABC silnou prodejní síť, 71 vlastních prodejen v České republice. V roce 1997 byla otevřena první pobočka ve Slovenské republice, která je dodnes dceřinou společností společnosti ABC. V roce 2008 se působíště společnosti ABC rozšířilo i na Maďarsko. Ve všech těchto pobočkách jsou poskytovány služby, jak velkoobchodním, tak i maloobchodním zákazníkům.

V srpnu roku 2010 se stala společnost ABC, a.s. a její dceřiná společnost ABC Slovakia s. r. o. součástí mezinárodní skupiny Rhiag Group, předního distributora náhradních dílů a příslušenství, který působí v celé řadě zemí střední a východní Evropy. Ve druhé polovině roku 2010 došlo ke stěhování centrálního skladu do větších a modernějších prostor. Tento přesun zajistil navýšení skladových prostor o 3 000 metrů čtverečných.

5.1.3 Získaná ocenění

Společnost ABC a. s. získala v roce 2010 uznávané ocenění Obchodník roku udělované v kategorii Specializovaný obchod roku 2010

Mezi další významná ocenění pro společnost ABC a. s. patří zejména uznání získané od svých výhradních dodavatelů, jako je například Ferodo, Filtron, Tenneco, Timken a Sigam. K nejvýznamnějším oceněním patří Cena zákazník roku 2008 udělená společností Tenneco a Cena nejlepšího distributora od společností Ferodo, Tenneco a Sigam.

⁷⁶ Aftermarketový trh – následná péče o zákazníka, poskytování náhradních dílů, servis po dopravních nehodách, navýšení výkonu vozidla apod.

5.2 Komplexní analýza okolí

V následujících kapitolách provádím komplexní analýzu okolí pomocí SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy konkurence dotazníkové šetření. Na základě zjištěných údajů z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsem sestavila SWOT analýzu.

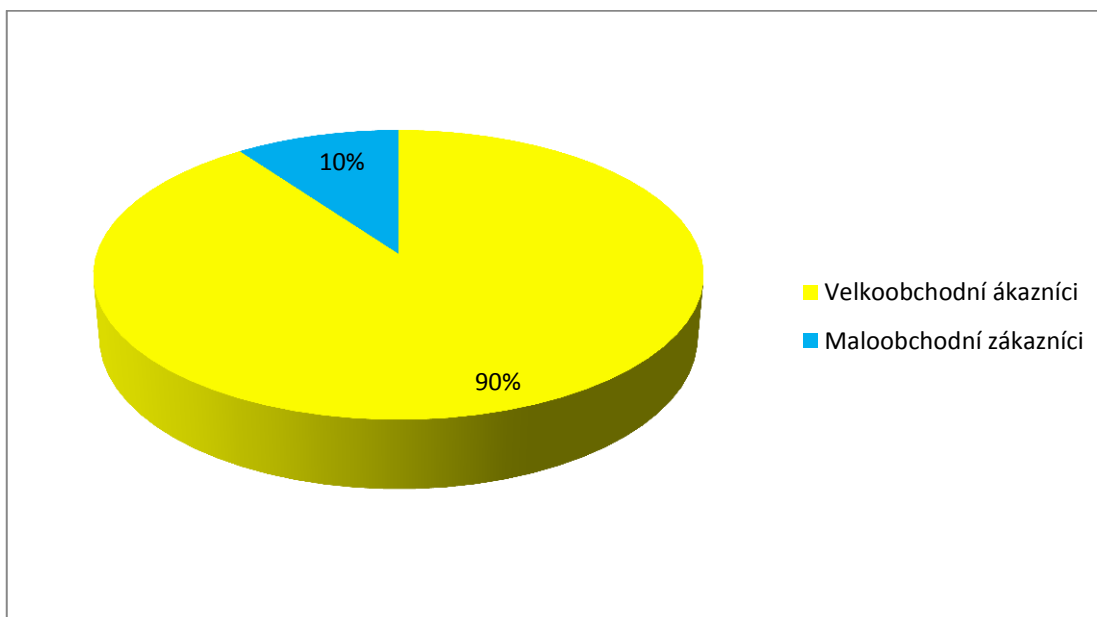
5.2.1 Analýza zákazníků

Zákazníky společnosti ABC lze obecně rozdělit na dvě skupiny:

- Velkoobchodní zákazníci (servisy a ostatní prodejny)
- Maloobchodní zákazníci (motoristé)

Poměr zákazníků společnosti ABC znázorňuje níže uvedený graf.

Graf 2 Rozdělení zákazníků

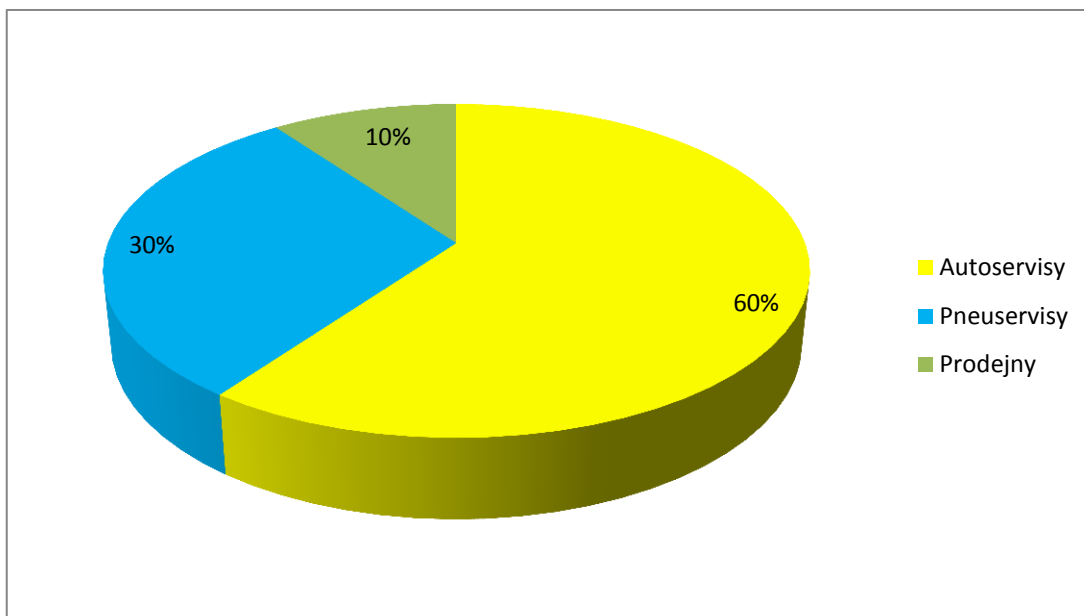


Zdroj: Marketingové oddělení společnosti ABC, vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu je vidět, že 90% zákazníků jsou velkoobchodníci. Mezi velkoobchodníky se řadí autoservisy, pneuservisy či nakupující z ostatních menších prodejen. Pouhých 10% zákazníků jsou maloobchodníci. Tyto výsledky značí, že ABC by měla cílit své marketingové aktivity na velkoobchodníky.

Velkoobchodní zákazníci (servisy) lze dále dělit na autoservisy a pneuservisy. Také se zde vyskytují zákazníci z řad jiných menších prodejen, kteří zboží společnosti ABC překupují za účelem dalšího prodeje.

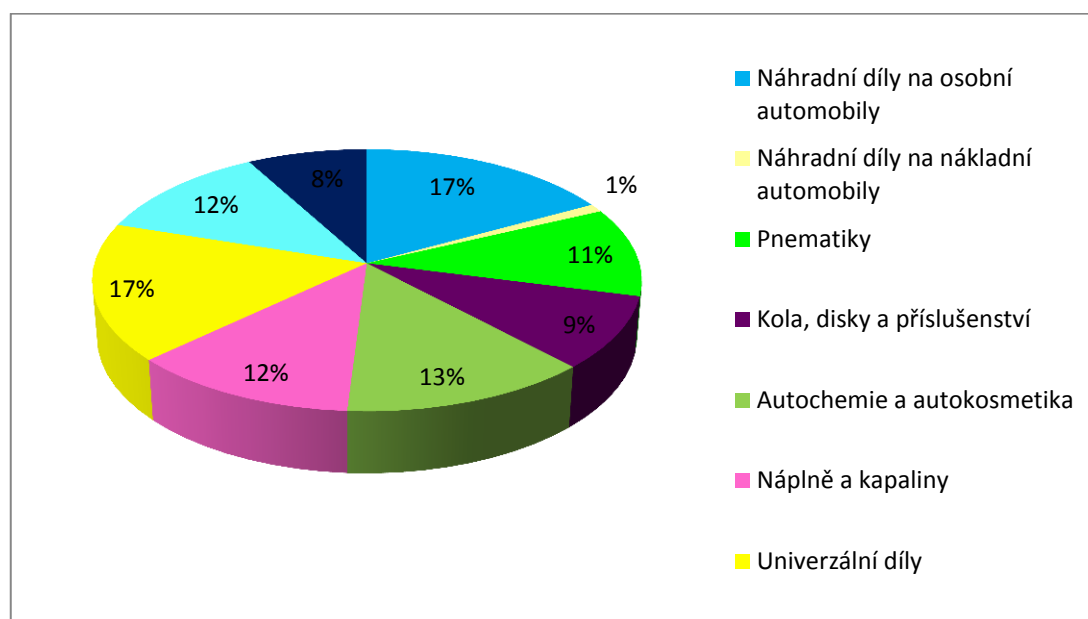
Graf 3 Rozdělení velkoobchodních zákazníků



Zdroj: Marketingové oddělení společnosti ABC, vlastní zpracování

Výše uvedený graf 2 zobrazuje rozdělení velkoobchodních zákazníků. Je zde jednoznačně vidět, že nejvíce velkoobchodních zákazníků tvoří autoservisy. Bohužel marketingové oddělení již nesleduje, jestli se jedná o autoservisy specializované nebo nikoliv.

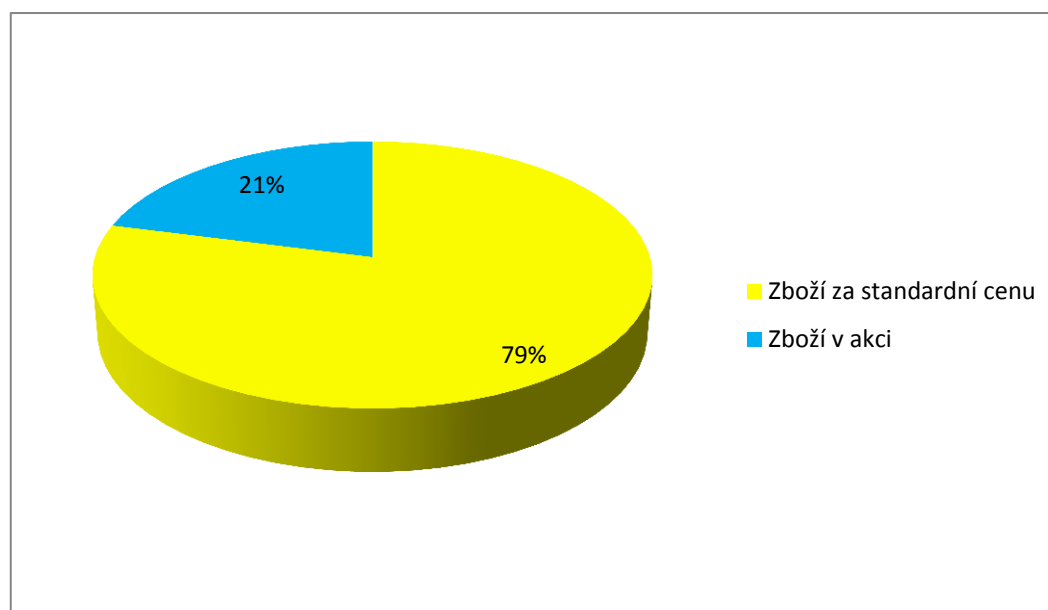
Graf 4 Struktura prodeje u velkoobchodních zákazníků



Zdroj: marketingové oddělení ABC, vlastní zpracování

Graf 3 struktura prodeje u velkoobchodních zákazníků ukazuje, že nejvíce velkoobchodní odběratelé nakupují náhradní díly univerzální, ale také náhradní díly pro osobní automobily (17%). Další nakupovanou položkou je autochemie a autokosmetika se 13%. Naopak nejméně společnost ABC prodává náhradní díly pro nákladní automobily.

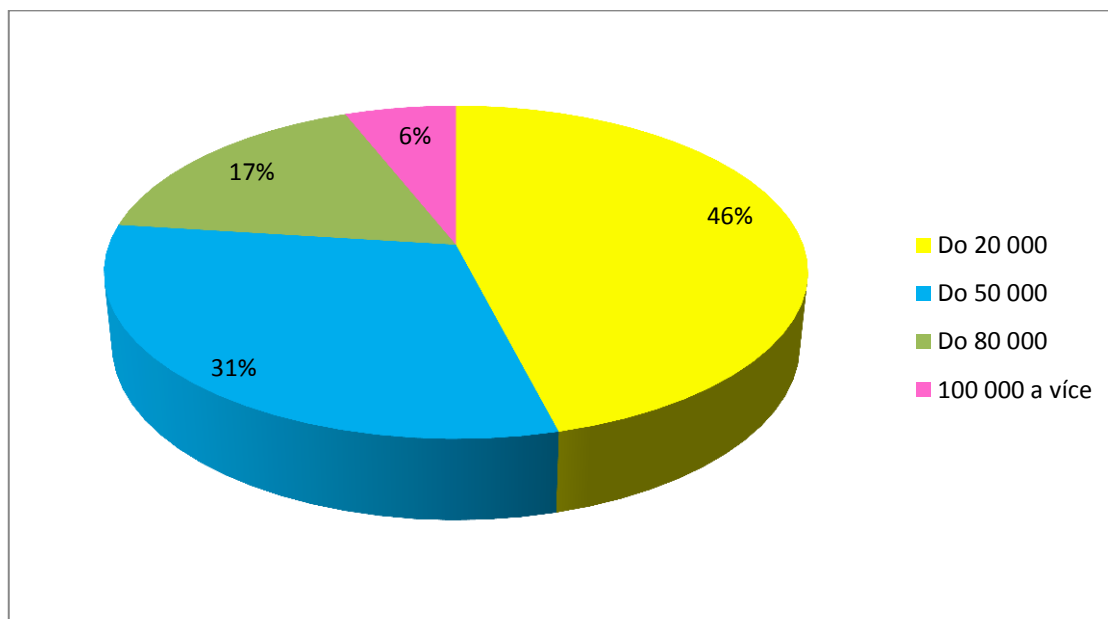
Graf 5 Prodeje zboží v akci vs. prodeje za standardní cenu



Zdroj: marketingové oddělení ABC, vlastní zpracování

Ve výše uvedeném grafu lze spatřit, že u velkoobchodních zákazníků jsou největší prodeje za standardní cenu (79%). Jen 21% uskutečněných prodejů ABC prodá v akci. Akční zboží je v nabídce týden, případně jeden měsíc (podle druhu) a nejčastěji se jedná o univerzální díly, autokosmetiku, náplně a kapaliny. Nedá se tudíž přímo říci, že akce a zvýhodněné ceny by velkoobchodní odběratele příliš ovlivňovalo.

Graf 6 Hodnota nákupů velkoobchodních zákazníků



Zdroj: Marketingové oddělení ABC, vlastní zpracování

Graf Hodnota nákupů velkoobchodních zákazníků ukazuje % poměr zákazníků, kteří za měsíc utratí stanovenou částku. Nejvíce nákupů má hodnotu do 20 tisíc korun (46%) a do 50 tisíc korun (31%).

Znaky **maloobchodního zákazníka** se dají jen stěží vymezit. Podle marketingového oddělení ABC se nejvíce jedná o domácí kutily a lidi, kteří mají automobily, jako své hobby (například úpravy designového charakteru). Velmi významným znakem je pohlaví. S 98% je nakupující u maloobchodních prodejů muž.

5.2.2 Analýza konkurence

Na automobilovém trhu se setkáváme v dnešní době se stále se rozvíjejícím konkurenčním prostředím. Přestože má společnost ABC a. s. na území České republiky hned několik konkurenčních firem, zabírá téměř polovinu trhu v dané oblasti podnikání.

O své postavení na trhu svádí tvrdý vytrvalostní konkurenční boj s následujícími společnostmi:

Stahlgruber je největším německým dodavatelem náhradních autodílů. Stahlgruber v roce 2007 koupil do té doby samostatnou společnost Autocora a v roce 2012 další českou firmu Autobenex, převzal jejich síť odběratelů a oficiálně vstupuje na český trh koncem roku 2012, kdy také otevírá první vlastní prodejní pobočku v Plzni, dále v Brně, Českých Budějovicích a Hostivících.

V současné době má nové pobočky v Praze a Ostravě otevřeny na podzim roku 2014. Jedná se o firmu s velmi silným zázemím. Své služby nabízí prostřednictvím společnosti v Německu, Rakousku, Slovinsku, Slovensku, Chorvatsku, Itálii a Číně a dle požadavků vyváží do všech zemí světa. Své zákazníky si hodlá udržet a rozšiřovat jejich řady díky akcím a dárkům k nákupu. Firma pořádá i školení, kde se klient seznámí s know-how a novými postupy. Rovněž neustále rozšiřují řady svých zaměstnanců a plánují otevírání nových poboček.

Mohou se také chlubit prvotřídním objednávkovým a logistickým systémem, který je schopen zboží zákazníkům dopravit i v noci. Zpravidla trvá cesta k zákazníkovi z prodejny či e-shopu cca 24 hodin. Denně expedují průměrně 66 tisíc položek. Vlastní rozsáhlé velkosklady obsluhované stroji.

- Velkoobchodní i maloobchodní prodej
- Počet poboček: 16
- Tržní podíl: 17%
- Pobočka v Brně: Ano
- Cílový segment: Náhradní díly především pro německé automobily

Elit je sesterskou společností analyzované společnosti ABC a. s. a společně spadají pod jednoho majitele, nicméně i přes tento fakt jsou nadále konkurencí společnosti ABC. Elit v současné době zabírá cca dvacet procent na trhu v dané oblasti. Tato společnost má ve městě Brně dvě pobočky a z toho jedna se vyskytuje v těsné blízkosti analyzované prodejny společnosti ABC. V rámci České republiky vlastní 36 poboček. Elit nabízí partnerský program pro autoservisy, který nabízí jako jediný na trhu. Ty vstupem do tohoto programu získají školení za výhodných podmínek,

marketingovou podporu a programové vybavení. Elit také nabízí možnost nákupu na e-shopu. Ten je velmi přehledný a nabízí zákazníkovi „přívětivý“ nákup. Společnost ELIT nabízí originální a kvalitativně rovnocenné náhradní díly pro osobní vozy, nákladní a užitkové vozy i motocykly. Součástí sortimentu je též privátní značka XT: XT Battery, XT Oil, XT Tools, XT Lift. ELIT dodává i OE díly.

- Velkoobchodní i maloobchodní prodej
- Počet poboček: 36 vlastních
- Tržní podíl: 21%
- Pobočka v Brně: Ano, 2x
- Cílový segment: Velkoobchodní dodávky pro autoservisy

Trost patří také významným firmám v ČR. Působí však také na německém trhu. Jedná se o firmu z více než 100 letou tradicí. Již od roku 1927 je na prvním místě výrobců náhradních automobilových dílů. Specializuje se na kompletní nabídku náhradních dílů, nářadí a vybavení pro autoservisy. Od roku 1996 v rámci nově zavedeného servisního konceptu AUTOFIT také kompletní soubor technických, organizačních a komunikačních služeb.

V roce 2005 následuje tento servisní koncept i koncept TRUCKFIT, který je zaměřený na užitková vozidla. Od roku 2007 nabízí firma TROST v rámci servisních konceptů tři nová označení pro své partnery, kterými jsou AutoAuto, autonetto a AUTOGó!.

V roce 2008 se firmě TROST podařilo, díky fúzi se skupinou Meteor, rozšířit svou distribuční síť ve střední a východní Evropě a stát se tak jednou z mála pan-evropských společností působících v oblasti velkoobchodu automobilovými díly. Firma TROST působí na 160 prodejních místech v šesti zemích světa. V současnosti je společnost Trost v úpadku a přichází tak o své postavení na úkor stále se rozvíjející společnosti Stalgruber. V současné době má firma TROST v České Republice 11 poboček, nově otevřená pobočka se nachází v Ostravě.

- Velkoobchodní i maloobchodní prodej
- Počet poboček: 11
- Tržní podíl: 14%

- Pobočka v Brně: Ano
- Cílový segment: Vybavení pro autoservisy, poskytování služeb

APM letos slaví dvacet let působení na českém trhu. Jedná se o tiše podporovanou společnost firmou Stalgruber. APM zůstalo oficiálně samostatně podnikající společností, ale Stalgruber patří mezi jeho hlavní obchodní partnery a výhradní dodavatele. Jedná se o silnou a nezávislou obchodní společnost, která zabírá třetí místo na trhu. Nejvýznamnější je systém logistiky a těsné obchodní vztahy s širokou skupinou obchodníků. Mají silné zázemí a dokonale vybavený velkosklad. Rovněž pořádají informační a kvalifikační setkání svých zákazníků a na trh dodávají nové a nové technologie a údržby a oprav vozidel. V České republice mají v současné době 26 poboček.

- Velkoobchodní i maloobchodní prodej
- Počet poboček: 26
- Tržní podíl: 9%
- Pobočka v Brně: Ano
- Cílový segment: velkoobchodní zákazníci, služby

Inter cars je moderní rychle se rozvíjející mladou společností, zaměřenou zejména na maximální spokojenost zákazníků. Tato společnost se specializuje převážně na kamiony a japonské osobní automobily. V současné době se zaměřuje zejména na polský trh s náhradními díly. Centrála a velkosklad sídlí v Praze a v rámci ČR má společnost dalších 19 poboček. Firma oslavila 10 leté působení na Českém trhu. Územně je Inter cars největším distributorem v celosvětovém měřítku.

- Velkoobchodní i maloobchodní prodej
- Počet poboček: 20
- Tržní podíl: 8%
- Pobočka v Brně: Ano
- Cílový segment: kamiony a japonské osobní automobily

ACI patří belgické společnosti Van Wezel, která má na trhu již padesátiletou tradici. Společnost ACI patří mezi hlavní specialisty na prodej karosářských dílů v České

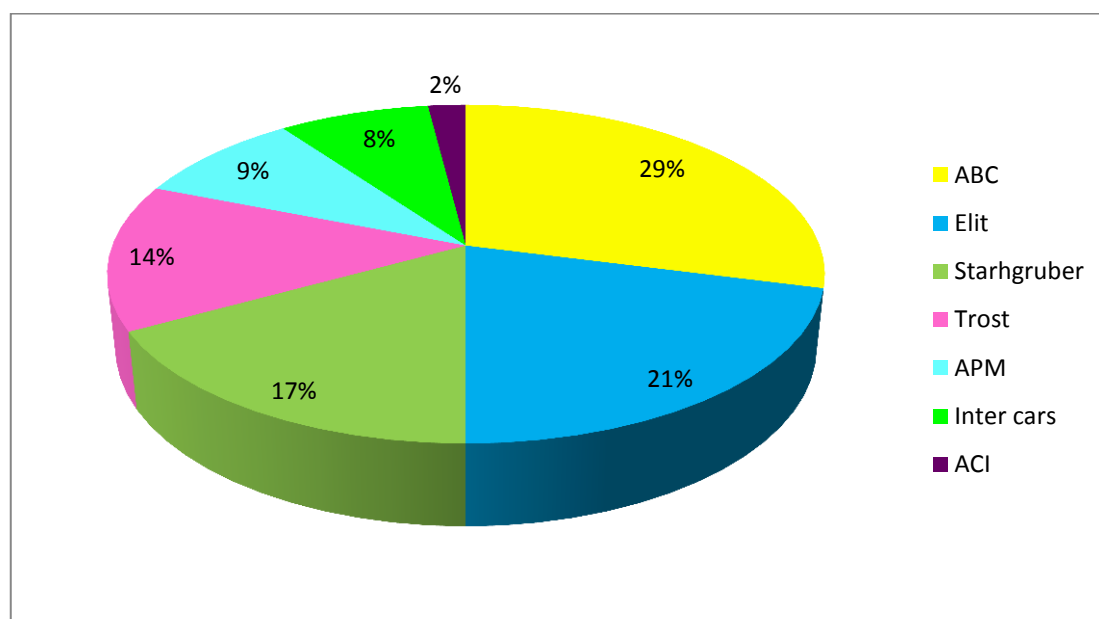
a Slovenské republice. V roce 2002 byla provozovna přestěhována do Prahy a roku 2007 zde vznikl v Praze se svou rozlohou 4500 m² největší velkosklad v České republice.

- Velkoobchodní i maloobchodní prodej
- Počet poboček: 1
- Tržní podíl: 2%
- Pobočka v Brně: ne
- Cílový segment: specializované náhradní díly

5.2.2.1 Shrnutí

Konkurence společnosti ABC je velmi silná. Nicméně i tak má stále vůdčí postavení. V této kapitole shrnuji postavení konkurence na trhu podle jednotlivých hledisek.

Graf 7 Tržní podíl společností



Zdroj: materiály společnosti ABC, vlastní zpracování

Výše uvedený graf zobrazuje tržní podíly jednotlivých společností. Přestože je společnost Elit sesterskou společností analyzované společnosti ABC a. s. je vedením společnosti ABC vnímána, jako druhá nejsilnější firma na českém trhu. Společně s firmou ABC zabírají přes padesát procent trhu s náhradními díly pro automobily. Třetí nevýznamnější konkurenční společností je firma Stalgruber, která je „jedničkou“ německého trhu. Tato firma představuje pro společnost ABC a. s. hrozbu, jelikož jejím

cílem je získat stejné postavení i v České republice. Zbylé firmy neovlivní postavení na trhu a nepředstavují tak pro silnější firmy trhu přímou konkurenční hrozbu.

Tabulka 2 Pobočková síť

Společnost	ABC	Elit	Stahgruber	Trost	APM	Inter cars	ACI
Počet poboček	71	36	16	11	26	20	1

Zdroj: webové stránky jednotlivých společností, vlastní zpracování

Tabulka 1 Pobočková síť ukazuje počty poboček jednotlivých firem. ABC je vůdcem trhu v počtu poboček, přesně 71, následovaná dceřinou společností Elit. Stahlgruber překvapivě má méně prodejen než APM i Inter Cars. Ostatní společnosti jsou na trhu příliš krátkou dobu, tudíž si klientelu teprve budují.

Výstup do SWOT analýzy

Příležitosti:

- Chybějící konkurence
- Vytvořit část prodejny se specializovanými produkty a odborníky (specialisté na kamionovou dopravu apod.)

Hrozby:

- Rostoucí rivalita na trhu především se společností Stahlgruber
- Nemoc velkých (snaha zaujmout všechny zákazníky, ale ostatní se specializují na své zájmové segmenty)

5.2.3 SLEPTE analýza

Další analýzou vnějšího prostředí společnosti ABC je SLEPTE analýza. Na základě této analýzy získám další potenciální příležitosti a hrozby, které budou vstupem do SWOT analýzy.

Myslím, že automobilový průmysl a trh s náhradními díly pro automobily je silně ovlivněn **sociálním faktorem**. Finance a životní styl silně ovlivňují to, jaké vozidlo si dotyčný koupí, jestli nové či ojeté, jestli náhradní díly budou originální či repasované apod. Demografický faktor zde nehraje příliš velkou roli, protože nelze s jistotou říci,

že by věk ovlivňoval preference v oblasti trhu s automobily a doplňky. Zdravotní stav také příliš neovlivňuje tento trh. Tvrdit, že lidé na vesnicích potřebují automobily méně, než lidé žijící ve městech s jistotou nejde. Nicméně existuje předpoklad, že lidé z vesnice budou více automobily využívat, protože budou cestovat za prací a za volným časem do velkých měst. Sociální faktor však na velkoobchodníky nepůsobí přímo, nicméně zprostředkovaně a to prostřednictvím snížené poptávky zákazníků.

Trh automobilových doplňků patří k relativně málo právně regulovaným, tudíž **právní faktor** zde nehraje významnou roli. Nevyskytují se zde žádná speciální omezení vyjma zákona 634/1992 Sb., což je zákon o ochraně spotřebitele. Zde se uvádí, jak má prodej zboží a služeb probíhat. Jelikož firma má i své vlastní obaly, (ať už při vlastní výrobě nebo při dovozu) musí vzít v úvahu zákonná opatření, jak má obal vypadat. České zákony upravují specifikaci obalu, který musí obsahovat název zboží, název dovozce nebo výrobce, hmotnost, specifické parametry, návod pro spotřebitele a odchylku v hmotnosti. Navíc obal musí být v jazyce země, ve které se bude prodávat.

Dalším důležitým zákonem je zákon o DPH, v České republice se jedná o zákon 235/2004 Sb. Zákon o dani s přidané hodnoty. Automobilové doplňky v Česku spadají do 21% sazby.

Třetím významný zákon vstupující do každého odvětví podnikání je zákon 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Výše daně z příjmu právnických osob, kam spadá i společnost ABC., je 19%.

Legislativa České republiky se mění poměrně často, obzvláště zákon o DPH a zákon o dani z příjmu se mění podle vládnoucí strany, tudíž se dá říct, že cca každé dva roky až čtyři roky. I přes toto, se však legislativa mění pouze o jeden procentní bod nahoru či dolů.

Makroekonomické faktory však pro trh s automobily a autodoplňky hrají relativně významnou roli. Příjem obyvatel totiž značně ovlivňuje druh a množství zboží, které budou nakupovat. Existuje samozřejmě totiž více druhů doplňků, které se liší, jak v kvalitě, tak také v ceně. V současné době se hospodářská situace stabilizovala a po letech stagnace se očekává ekonomický růst. V České republice nabývají aktuální makroekonomické ukazatele hodnot dle tabulky 2.

Tabulka 3 Makroekonomické ukazatele ČR

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nezaměstnanost	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0
Reálný růst HDP	6,5	6,7	5,2	2,0	-5,1	2,2	2,0	-1,1	-1,0
Inflace	1,6	2,1	3	6,3	0,6	1,2	2,1	3,5	1,4

Zdroj: Český statistický úřad (www.czso.cz) vlastní zpracování

Co se ekonomické situace týká, osobně si myslím, že po krizových letech se hospodářství stabilizovalo a očekávám spíše růst HDP okolo 2%. Ekonomika země je silně orientována na zahraniční obchod a automobilový průmysl.

Politický faktor hraje při prodeji autodoplňků a servisu relativně zanedbatelnou roli, protože se jedná o strategický segment národního hospodářství, nelze předpokládat, že by stát nějak významně tento sektor do budoucna negativně ovlivňoval. Jinak obecně platí, že politická situace v regionu je relativně stabilní, do budoucna nepřepokládám významnější změny, například politického systému apod.

Při prodeji autodoplňků hraje **technologický a technický faktor** velmi významnou roli. Technologie v automobilovém průmyslu jsou velmi důležité a technologický, ale i technický pokrok je doménou každé společnosti v tomto sektoru. Proto i společnost ABC musí být do budoucna ostražitá a přizpůsobovat se novinkám na trhu. Navíc automobily obecně podléhají velmi rychlému opotřebení, jak morálnímu, tak i fyzickému.

Ekologický faktor také má vliv na vnější okolí společnosti. Jelikož globální fenomén tlačí na ekologické aktivity, především snižování spotřeby paliva (zde hraje roli i ekonomický fakt) musí se i automobilový průmysl tomuto přizpůsobit. Avšak na společnost ABC dopadá tento fakt spíše až v sekundární roli, jelikož ona sama není při výrobě automobilů ani autodoplňků.

Výstupy do SWOT analýzy:

Příležitosti:

- Rostoucí poptávka po automobilech z důvodu zvyšující se životní úrovně
- Zájem o nové technologické novinky
- Očekávaný ekonomický růst

Hrozby:

- Pokračování hospodářské recese
- Nečekané změny zákonů především v oblasti ekologie
- Tlak na cenu ze strany zákazníků

5.2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Za pomoci Porterovy analýzy, pěti konkurenčních sil, zhodnotím vliv mikroekonomického prostředí českého trhu automobilových doplňků na firmu ABC. Níže uvádím jednotlivé síly, které mohou působit na společnost.

5.2.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků ovlivňuje každou společnost působící na jakémkoliv trhu. Výjimkou není ani automobilový trh, resp. trh s autodoplňky a náhradními díly. Jelikož společnost ABC obchoduje s dvěma typy zákazníků, i jejich vyjednávací sílu rozdělím do dvou rovin.

Velkoobchodní zákazníci mají relativně velkou vyjednávací sílu. Většina velkoobchodních zákazníků má totiž individuální smluvní podmínky. Pro každou firmu jsou velkoodběratelé velmi důležití, a proto se jim snaží i ABC nabízet různé výhody v podobě slev, prodloužené doby splatnosti faktur, odměn za nákupy apod. Velkoodběratelé jsou si toho vědomi, a při vyjednávání o cenách tohoto faktoru využívají. Mnohdy se stává, že pro velkoobchodníky není zajímavé nakupovat zboží v akci, protože jejich cena je ještě zajímavější. Existují samozřejmě i velkoobchodní zákazníci, kteří spíše upřednostňují kvalitu před cenou. Z tohoto důvodu má společnost ABC v nabídce zboží jak vyšší kvality od značkových producentů, tak vlastní řadu XXX.

Vyjednávací síla **maloobchodních zákazníků** není pro společnost ABC zcela zásadní. Cenu na trhu přímo neovlivňují, jelikož se jedná o dílčí segment trhu cca 10%. Rozdíl mezi velkoobchodním a maloobchodním zákazníkem je především ve velikosti odběrů a nákupech v akci. Maloobchodníci preferují především nákup zboží z akčních nabídek, které je v letáku anebo nákup řady XXX. Také oproti velkoodběratelům nakupují častěji na internetu, čímž se snaží stlačit cenu ještě níže. Nicméně, i zde existuje prostor nabídnout kvalitu za vyšší cenu pro „domácí kutily“, kteří jsou ochotni investovat

nemalé peněžní prostředky do autodoplňků, protože se jedná o jejich koníček a nákupy nepovažují za pouhou nutnost.

Výstup do SWOT analýzy:

Příležitosti:

- Zaujmout skupinu „domácích kutilů“
- Významná cenová citlivost velkoobchodních zákazníků – nabídka značky XXX

Hrozby:

- Rostoucí tlak ze strany velkoodběratelů na cenu
- Cenová válka ze strany konkurence
- Přesun části nákupu zákazníků na internet

5.2.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů na automobilovém trhu nehodnotím jako příliš velkou. Na trhu existuje více společností nabízející náhradní díly, od těch, které nabízí náhradní díly originální, ale i neoriginální náhradní díly. Situace, kdy by jeden z dodavatelů ohrožoval dodávky pro společnost ABC, by šla velmi jednoduše vyřešit nalezením náhradního dodavatele.

ABC komunikuje kromě velkoobchodu s náhradními díly také s výrobcí. Některé zboží lze nakupovat přímo od výrobců, jiné výrobci poskytují velkoobchodu. Náhradní díly, které „jdou“ přes velkoobchod jsou především produkty časté spotřeby. Naopak náhradní díly, které se příliš často nepoužívají, musí nakupovat firmy přímo u výrobce.

Horší situací, ovšem pravděpodobně pro všechny společnosti na trhu, by bylo, kdyby výrobci komponentů přestali dodávat na trh. Vyjednávací síla výrobců je tudíž poměrně vysoká, nicméně i v jejich zájmu je na trh dodávat stabilně a nepřerušovaně zboží v optimální kvalitě. Některé komponenty se totiž odebírají přímo od výrobců, naopak některé se překupují od velkoobchodníků. Pro přehlednost uvádím seznam hlavních dodavatelů:

- Škoda Auto,
- Volkswagen Česká republika,
- Hyundai Česká republika,

- Peugeot, Citroen, Renault,
- Continental,
- Michelin,
- Goodyear,
- Castrol,
- Shell.

Výstup do SWOT analýzy:

Příležitosti:

- Lehká nahraditelnost dodavatelů v případě nekvality

Hrozby:

- Přerušení dodávek od výrobců
- Závislost na dodavatelích

5.2.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Trh s automobilovými doplňky a náhradními díly je poměrně stabilizovaný. Je zde také vidět specializace firem na určitý segment (náhradní díly pro japonská vozidla, náhradní díly pro nákladní automobily apod.), protože marže jsou poměrně nízké, aby mohly být pro nového investora zajímavé. Do budoucna se tudíž nedá předpokládat vstup nových konkurentů, jelikož náklady na vstup do odvětví jsou poměrně vysoké, především pak na vytvoření pobočkové sítě.

Jestliže nevidím příliš reálný vstup nového konkurenta ve fyzické podobě (pobočkové síti), tak obrovský potenciál shledávám v oblasti internetových nákupů. Zde jsou bariéry vstupu poměrně nízké a lehce překonatelné. Do budoucna očekávám růst právě na tomto trhu.

Výstup do SWOT analýzy:

Příležitosti:

- Prodej zboží přes internet

Hrozby:

- Vznik nové konkurence na internetu

5.2.4.4 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita firem působících na trhu je poměrně velká. Každá společnost se snaží různými aktivitami ovlivnit chování zákazníka, aby ho přiměla k nákupu zboží právě u ní. Největší rivalita je však hlavně mezi společnostmi ABC, Stahlgruber a Elit. Jedná se totiž o firmy, které prakticky cílí na totožnou klientelu z řad velkoobchodníků. Nabízené služby těchto tří firem jsou velmi podobné, stejně jako cena se liší jen velmi minimálně. Ostatní konkurence se na trhu především specializuje na užší sortiment (náhradní díly na kamiony apod.) a nabízí k tomu také i přidané služby. V budoucnu se očekává velká aktivita především Stahlgruberu, jejíž německý vlastník by se stal rád jedničkou i v ostatních zemích, kde působí. Elit je dceřinou společností vlastníka firmy ABC, nicméně ten nechává vedením obou firem volné ruce při rozhodování, protože razí strategii, že zdravé soupeření přináší pozitivní vliv na hospodářský výsledek.

Výstup do SWOT analýzy:

Příležitosti:

- Poptávka po specializovaném zboží – možnost získat zákazníky prostřednictvím poradny

Hrozby:

- Aktivita Stahlgruberu
- Změna chování vlastníka společnosti

5.2.4.5 Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů bych rozdělila ze dvou pohledů. První z nich je přímé ohrožení ze strany substitutů. Zde velké ohrožení nevidím, jelikož trh s automobilovými doplňky a náhradními díly pravděpodobně v nejbližší době nebude ničím nahrazen a ani žádný přirozený substitut v tuto chvíli neexistuje. Muselo by tak dojít k převratnému vynálezu, který by nahradil automobily jako takové.

Druhý pohled, nepřímé ohrožení, už je poněkud komplikovanější. Převážná část prodeje společnosti ABC se odehrává fyzicky na prodejnách, ale čím dál větší procento tržeb celkového trhu roste prostřednictvím nákupu přes internet či jiných nových prodejních kanálů (mobilní aplikace). Toto považuji za reálnou hrozbu do budoucna,

že se internetový prodej bude podílet čím dál více na tržbách všech společností na automobilovém a jemu navazujících trzích.

Výstup do SWOT analýzy:

Příležitosti:

- Internetový prodej, mobilní aplikace
- Autodoplňky a náhradní díly nelze 100% nahradit

Hrozby:

- Nezachycení nástupu nových prodejních kanálů

5.2.5 Porterův hodnotový řetězec

Níže rozebírám jednotlivé oblasti článků společnosti ABC. Jedná se o logistiku, provoz, prodej a marketing, služby, servis, řízení lidských zdrojů, infrastruktura firmy, technologický rozvoj a nákup.

5.2.5.1 Logistika na vstupu a výstupu

Dokonale optimalizovaná logistika je firmu ABC jedním z velmi podstatných článků, který ovlivňuje hospodářský chod. Sama se autodopravou a přímou logistikou zboží nezabývá, ale veškerá její hospodářská činnost je spojená s transferem náhradních dílů a autodoplňků. Proces logistiky musí být optimalizován co nejefektivněji s ohledem na náklady firmy.

Lze říct, že doprava je velmi významnou položkou při cenotvorbě prodáváného zboží. Jelikož se zboží doveze na centrální sklad společnosti ABC v Praze a poté následně dle objednávek míří do prodejen, je nutná součinnost dodavatelů, protože ABC by jinak měla obrovské zásoby.

ABC má domluvené smluvní ceny u dodavatelů dopravy, nicméně často se stává, že musí využít i jiného dopravce, právě z důvodu požadavku na flexibilitu.

Pro jednodušší objednávání zboží má ABC vytvořen objednávkový systém Gold, který je založen na bázi MS – DOS. Objednávka z prodejny je díky tomuto systému zaslána přímo dodavateli a v kopii na centrálu. Tento systém také prodejnám hlídá stav zásob a je zároveň podkladem pro inventarizaci majetku, která je prováděna prostřednictvím

parciálních inventur na jednotlivé segmenty zboží cca každý týden. Velká inventura je prováděn 3x ročně. Jeho velkou nevýhodou je však, že neumí pracovat s čárovými kódy, tzv. EAN.

Dalším faktorem, který značně ovlivňuje logistiku na vstupu i na výstupu, je množství nebo velikost objednávek, resp. vytížení, jednotlivých spojů při objednání. Závozy ke konečnému spotřebiteli nevidím jako problematické, jelikož plánování tras je zde plně přenecháno na dopravcích, spedičních společnostech a náklady za dopravu hradí objedávající, čili zákazník.

Výstupy do SWOT analýzy:

Silné stránky:

- Nízký stav zásob

Slabé stránky:

- Systém Gold již neodpovídá požadavkům ABC

5.2.5.2 Provoz

Provoz firmy ABC se rozhodně nedá považovat za nízkonákladový. Společnost zaměstnává přes 800 pracovníků a má mnoho prodejen, jejichž provoz stojí firmu nemalé prostředky. Nicméně i díky krizovým letem proběhla v ABC optimalizace jednotlivých procesů a v tuto chvíli má každé oddělení jednoznačně určeny kompetence a odpovědnost. Na prodejnách se také do značné míry využívá brigádnická pomocná síla.

Díky vysokému počtu zákazníků a brigádnické výpomoci se občas stává, že zboží na prodejnách není vystaveno dle manuálu anebo není vyskládáno (viz obrázek 5)

Obrázek 4 Špatná prezentace zboží



Zdroj: vlastní

Obrázek 5 zachycuje zboží, které není vyskládané anebo je poskládáno špatným způsobem. Jak vystavovat zboží má každá prodejna určeno dle tzv. layoutu⁷⁷ prodejny a plánogramu. Ten určuje rozestavění zboží v jednotlivých regálech.

Výstupy do SWOT analýzy:

Silné stránky:

- efektivní využití všech zaměstnanců

Slabé stránky:

- vysoké náklady na provoz

⁷⁷ Layout – mapa prodejny

5.2.5.3 Prodej a marketing

Prodej společnosti ABC se odehrává na prodejnách anebo prostřednictvím e-shopu na internetu. V současné chvíli prodej na pobočkové síti představuje většinu uskutečněných prodejů a to především díky velkoobchodním zákazníkům, i když i ti se z části přesouvají na nákupy prostřednictvím e-shopu.

V tuto chvíli má ABC 71 poboček. V průměru na každé pobočce působí cca šest až devět zaměstnanců.. Pokladní zónu vidím jako slabinu, jelikož na prodejnách je k dispozici pouze jedna společná pokladna jak pro maloobchodní zákazníky, tak i pro velkoodběratele. (viz obrázek 6)

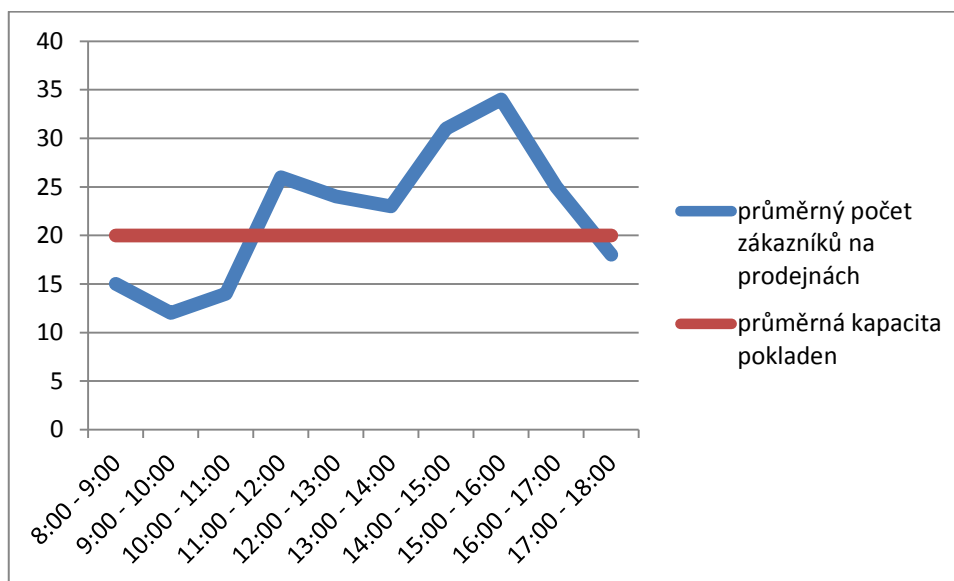
Obrázek 5 Pokladní zóna



Zdroj: vlastní

Problém, který vnímá i ABC je především v tvoření front u pokladen. V tuto chvíli totiž až na výjimky mají pobočky otevřenou pouze jednu pokladnu. Průměrná doba na odbavení zákazníka byla spočítána na tři minuty. Níže uvádím kapacitu pokladen s reálným počtem návštěvníků průměrné prodejny.

Graf 8 Kapacita pokladen



Zdroj: marketingové oddělení ABC, vlastní úprava

Z grafu 8 je jednoznačně patrné, že po větší část dne kapacita pokladny v současné podobě je nedostatečná. Ve špičku mezi 15 a 16 hodinou, dochází skoro až ke dvojnásobnému zatížení pokladny, tudíž se tvoří velké fronty, které zákazníci nesou velmi nelibě. Na jedné pokladně se totiž střetávají maloobchodní zákazníci, kteří zboží teprve vybírají a nakupují, ale také velkoobchodní zákazníci, kteří většinou jdou pouze vyzvednout předem objednané zboží. Zde vidím jednoznačný prostor pro navrhnutí opatření.

Obzvláště v posledních letech je velmi moderní nákup na internetu. Tento způsob nákupu je samozřejmě umožněn i na trhu s náhradními díly a autodoplňky. Nákup na internetu upřednostňuje čím dál více klientů, nicméně stále větší část prodeje se uskutečňuje klasickým fyzickým způsobem na pobočkové síti. ABC má pro účely internetových nákupů uzpůsobeny i webové stránky, které hodnotím jako velmi moderní, nicméně poměrně složité. Na pochopení, je zde mnoho informací najednou. Zde může klient prostřednictvím 6 kliknutí a vyplnění základních osobních údajů, velmi jednoduše zboží objednat. Nicméně klient nezíská informaci o ceně dopravy a termínu dodání ihned, navíc 6 kliknutí je v dnešní době poměrně hodně. Ostatní společnosti však přímo e-shop nemají, spíše jen elektronický katalog, pomocí kterého můžete zboží na nejbližší pobočce e-mailem objednat.

Marketing ABC obsahuje celou škálu aktivit a je řízen marketingovým oddělením. To chystá na každý rok nový marketingový plán, který vychází z potřeb pobočkové sítě, i samotné společnosti. Zde vidím velmi silnou stránku, jelikož většina marketérů si prošlo provozem na pobočkách, tudíž mají přehled o chování zákazníka i z venku.

Propagace je pro ABC určitě velké téma, jelikož cca 80% rozpočtu marketingu jde na propagaci. Reklama je uskutečňována prostřednictvím rádia, reklamou v TV (Prima Cool), tištěných médiích, především v časopisech s odbornou tematikou automoto a mnohými dalšími kanály. Zde spatřuji možnost lépe cílit reklamu a to například v případě reklamy v TV a to tím, že by prezentace ABC probíhala u pořadů s automoto tematikou, například Autosalon apod.

Internetová propagace se odehrává především prostřednictvím webových stránek společnosti, které působí zároveň jako elektronická prodejna. Zákazník si zde může prohlídnout nakupované zboží, stejně tak se dozvědět i informace o nejbližší pobočce apod. Jako slabinu určitě vidím nemožnost konzultovat dotazy prostřednictvím chatu, či formuláře na dotazy tak, aby zákazník nemusel ihned na prodejnu. Webové stránky také nejsou příliš často aktualizované. Samotný e-shop by mohl působit přehlednější formou. Zejména informace o dodacích termínech a ceně za dodávku by měly být zobrazované hned u zboží, ne až při dokončení objednávky, což je asi 5 slide. ABC má také profily na sociálních sítích, jako je například Facebook, které aktivně využívá k informování zákazníků o slevových akcích apod.

Další aktivitou v oblasti marketingu je sponzorství a charita. Každá pobočka má možnost každý rok přispět na provoz charity či zájmového sdružení určitou částkou, dle jejího zisku a tak zvýšit povědomí o své pobočce a zároveň tak buduje prestiž značky ABC. V rámci Brna například ABC byla jedním z hlavních sponzorů školní akce BESIPU v Jihomoravském kraji.

Výstupy do SWOT analýzy:

Silné stránky:

- široká pobočková síť
- možnost poboček určit, kam půjdou peníze na charitu
- pracovníci marketingu jsou z provozu

Slabé stránky:

- vysoké náklady na marketing
- reklamy v TV je necílená
- Neaktualizovaný web
- Složitější e-shop

5.2.5.4 Služby

Poskytovat klientům kvalitní služby je základním heslem firmy ABC. Tyto služby spočívají v poradenství v oblasti autodoplňků, při volbě druhu zboží, návodu, jak s ním pracovat a při případných reklamách. Prodej autodoplňků a náhradních dílů je ovšem poměrně specifické odvětví, nelze zde škálu služeb příliš rozšiřovat. Nabízené služby, které ABC poskytuje, jsou zdarma, jako součást prodeje autodoplňků a náhradních dílů. Za poskytovanou službu lze také považovat dopravu zboží k zákazníkovi. Zde vidím výhodu v podobě outsourcované autodopravy, kdy zákazník dostane zboží od prověřené spediční společnosti. Zákaznický servis řidiče, je totiž také velmi důležitý, jelikož řidič je na konci celého procesu komunikace se zákazníkem. Musí tedy vystupovat, jako profesionál a i jeho vizáž by tomu měla odpovídat. Velkou nevýhodou je však to, že velkoobchodníci této služby příliš nevyužívají, spíše se jedná o maloobchodní zákazníky.

Výstupy do SWOT analýzy:

Silné stránky:

- kvalifikované poradenství,

Slabé stránky:

5.2.5.5 Infrastruktura společnosti

Společnost funguje jako jednotný systém. Nicméně i přes to, lze říct, že společnost je velmi rozsáhlá a některá rozhodnutí poměrně dlouho trvají. Oproti malým prodejcům, zde vidím slabou stránku v podobě toho, že na jedno rozhodnutí je potřeba několika souhlasů.

Řízení lidských zdrojů

Jelikož ve firmě ABC působí přes 800 zaměstnanců je žádoucí několikastupňové řízení. O prodej autodoplňků a náhradních dílů se však stará pouze asi 600 zaměstnanců. V těchto počtech jsou zahrnuti i zaměstnanci na provozovnách a jiná pomocná síla. Smluvní vztahy se zaměstnanci upravuje zákoník práce a ten firma ABC dodržuje. Odměňování zaměstnanců probíhá na základě fixní částky a variabilní dle podílu na výkonu.

Výstupy do SWOT analýzy:

Silné stránky:

- zaměstnanecká základna pochází z prověřených zdrojů – personalisté prověřují
- velká společnost

Slabé stránky:

- rozsáhlá struktura – mnoho organizačních článků

5.2.5.6 Technologický rozvoj

Technologický rozvoj firmy bych rozdělila do dvou částí. Do první z nich patří technologický rozvoj související s přímým prodejem. Zde, jak už jsem několikrát zmínila, existuje rozvoj v podobě nákupu na internetu, nebo prostřednictvím jiných moderních komunikačních kanálů a tento trend se bude určitě i nadále vyvíjet. Druhý pohled je na technologický rozvoj v oblasti autodoplňků, kde se do budoucna dá předpokládat vývoj hlavně v bezpečnostních faktorech nebo ekologických. Díky požadavkům na snižování spotřeby paliva také pravděpodobně dojde postupně k vývoji nových technologií, které toto umožňují.

Výstupy do SWOT analýzy:

Silné stránky:

- Vlastní e-shop
- Vlastní produktová řada XX

Slabé stránky:

- Nevlastní oddělení výzkumu a vývoje

5.2.6 Analýza spokojenosti zákazníků

Hlavním cílem dotazování je zjistit míru spokojenosti velkoobchodníků s analyzovanou společností. Výzkum byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření rozšířeného o doplňkový ústní rozhovor. Sledovala jsem spokojenost zákazníků s prodejnou, s celkovou společností a se zaměřením na zákaznické služby.

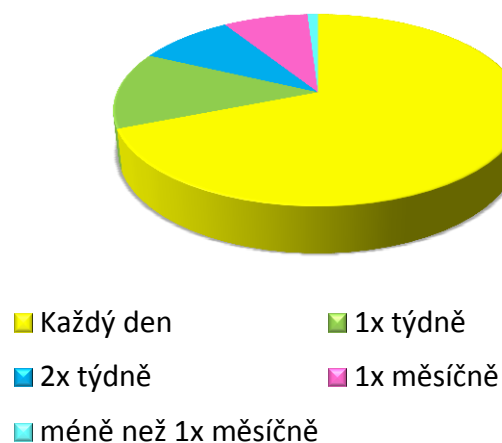
Sběr dat probíhal v prostorách autoservisů a menších prodejen, formou osobního dotazování. Dotazování probíhalo po dobu jednoho měsíce, v různých dnech v týdnu, v různých hodinách a mezi velkoodběrateli. Celkem bylo za tuto dobu osloveno 50 velkoobchodníků, i těch, kteří u ABC nenakupují. Jedná se tedy z mého pohledu o velmi relevantní data. Výběr respondentů byl dle geografické polohy, oslovila jsem a smluvní autoservisy a pneuservisy v Brně a Praze, a některé další, aniž bych předem věděla, zda jsou zákazníky ABC, či nikoliv.

Před zahájením dotazování bylo všem respondentům vysvětleno, že se jedná o krátký anonymní marketingový průzkum, jehož výsledky budou sloužit vedení prodejny, ke zkvalitnění nabízených služeb a jako podklady ke zpracování praktické části diplomové práce.

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek, jejichž cílem bylo zjistit celkový pohled respondentů na analyzovanou prodejnu, poznat hlavní faktory ovlivňující spotřebitelské chování a pochopit proces rozhodování o koupi. Zákazníkům společnosti ABC nebyly položeny otázky č. 16 a 17.

Níže uvádím výčet odpovědí na jednotlivé otázky položené v dotazníku spokojenosti.

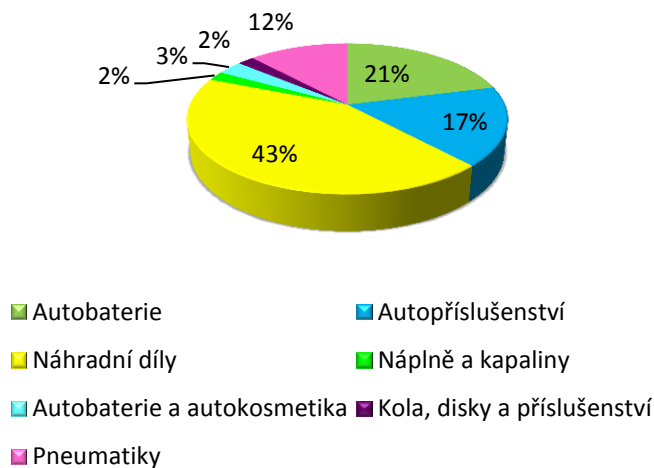
Graf 9 Jak často nakupujete autodíly?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků

Podle výše uvedeného grafu nakupuje 69% velkoobchodních zákazníků každý den. Podle ústních vyjádření se mi podařilo zjistit, že někteří nakupují i dokonce několikrát denně. 13% zákazníků pak nakupuje jednou do týdne. Nákupy velkoobchodníků méně než 1x měsíčně jsou velmi ojedinělé, tuto odpověď volilo pouze 1% respondentů.

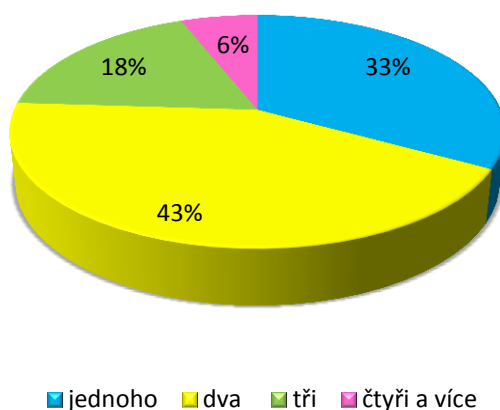
Graf 10 Jaký druh zboží nakupujete nejčastěji?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků

Z grafu 10 lze vidět, že nejčastěji nakupovaným sortimentem jsou náhradní díly. Tuto odpověď volilo 43% respondentů. Autobaterie nakupovalo o 22% méně dotazovaných, a to 21%. Třetím nejvíce zastoupeným sortimentem je autopříslušenství. Ostatní sortiment je již zastoupen pouze několika málo procenty.

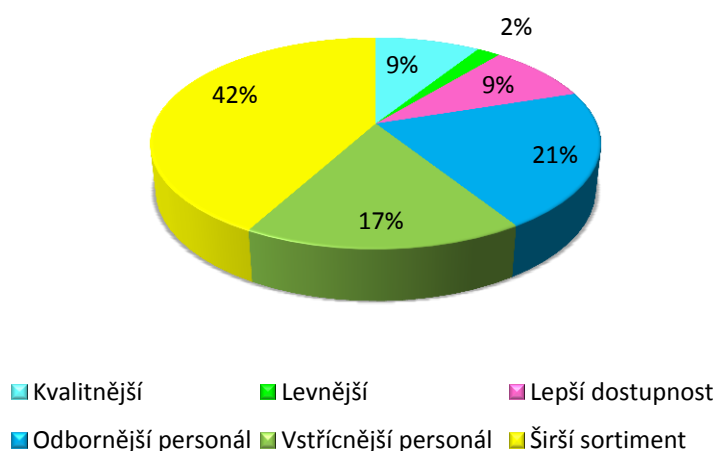
Graf 11 Kolik dodavatelů využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků

Podle grafu 11 nakupuje nejvíce respondentů u dvou dodavatelů, 43%. Výhradně u jednoho dodavatele nakupuje 33% dotazovaných, tři dodavatele pak volí již pouze 18%. Více než tři dodavatele využívá pouze 6% servisů.

Graf 12 U konkurence nakupuji z důvodu:

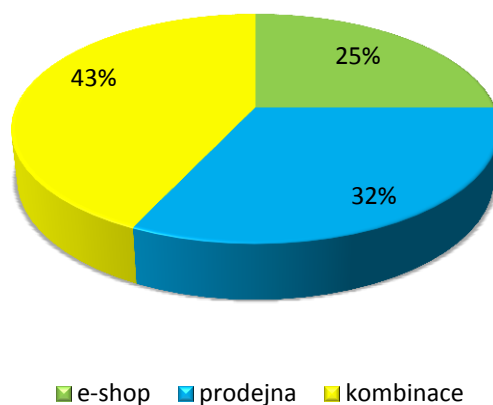


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Respondenti uvedli, že nákup u konkurence volí především z důvodu širšího sortimentu, 42%. Další dotazovaní odpovídali především, že nákup jinde volí z důvodu personálu. 21% z důvodu odbornějšího a 17% dotazovaných nakupuje u jiných prodejců z důvodu vstřícnějšího personálu. Kvalitu a lepší dostupnost preferovalo pak 9%. Cena

u velkoobchodníků velkou roli pravděpodobně nehraje, jelikož kvůli levnějším cenám nakupuje jinde pouze 2%.

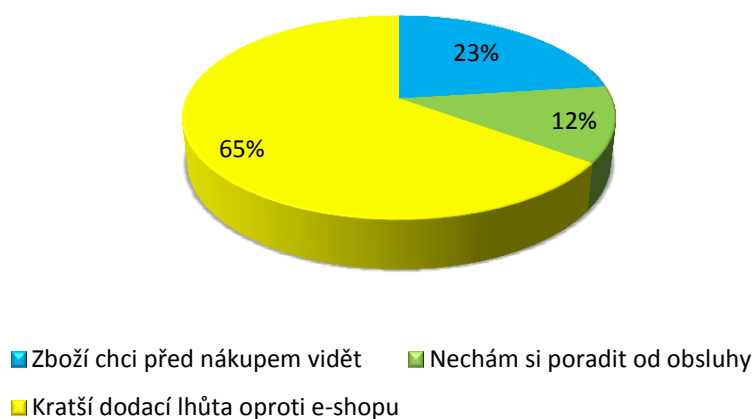
Graf 13 Kde nákup uskutečňujete?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V otázce kde nákup dotazovaní uskutečňují, jsem zjistila, že celých 43% dotazovaných preferuje kombinaci nákupu. To znamená, že zákazníci objednájí na internetu a zboží si vyzvednou na prodejně. 32% dotazovaných nakupuje pouze na prodejně a 25% pouze na e-shopu. Z této otázky je patrné, že bez prodejny se ABC neobejde.

Graf 14 Nákup na prodejně preferuji z důvodu

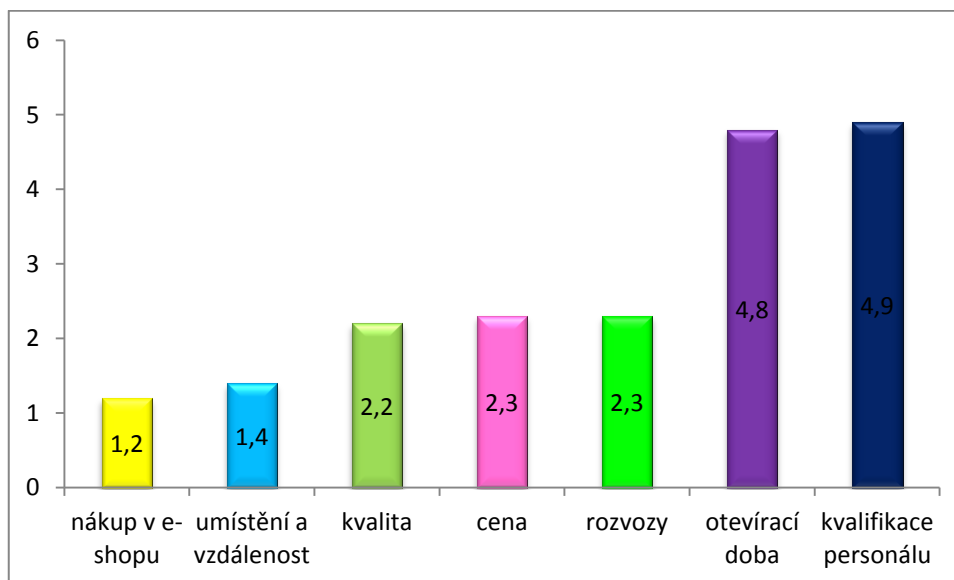


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V další otázce z jakého důvodu nakupují na prodejně respondenti odpovídali, že z 68% je důvodem kratší dodací lhůta oproti dodání z e-shopu. 23% z nich preferuje prodejnu,

protože chce zboží před samotným nákupem vidět a pouze 12% si nechá poradit od obsluhy. Je tedy patrné, že kvalifikovanost obsluhy zde nehraje příliš velkou roli.

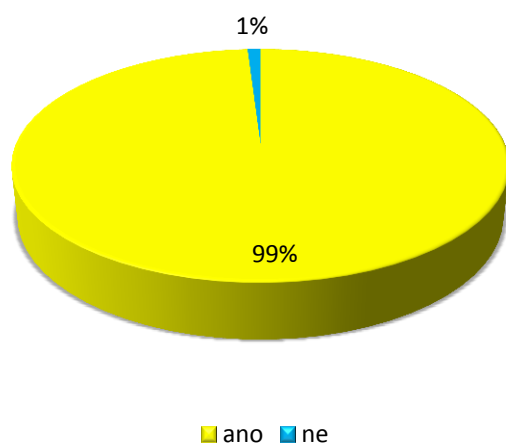
Graf 15 Při nákupu jsou pro mě důležité tyto faktory:



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V této otázce hodnotili respondenti faktory, které jsou pro ně při nákupu důležité. Zde měli možnost vybrat ze škály 1 až 5, přičemž se hodnotilo jako ve škole, tudíž jedničkou ohodnotili ten nejdůležitější faktor a 5 ten nejméně důležitý. Nejvíce závažnými faktory při rozhodování o nákupu se ukázaly šíře sortimentu, možnost nakoupit v e-shopu a také umístění a vzdálenost prodejny. Naopak nejméně závažnými faktory jsou otevírací doba a kvalifikace personálu. Kvalifikace personálu dle odpovědí nehraje u velkoobchodníků tedy skoro žádnou roli, jelikož dotazování jej hodnotili celkovou známkou 4,9.

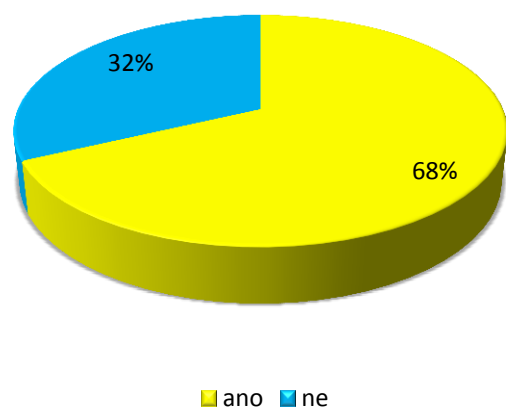
Graf 16 Znáte společnost ABC?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V otázce, zdali znají dotazovaní společnost ABC, odpovědělo 99%, že ano. Pouhé 1% pak poskytlo zamítavou odpověď. Tento výsledek je pro ABC určitě velmi důležitý, jelikož se jedná o vůdce trhu, tudíž povědomí o značce má téměř každý z řad velkoobchodníků.

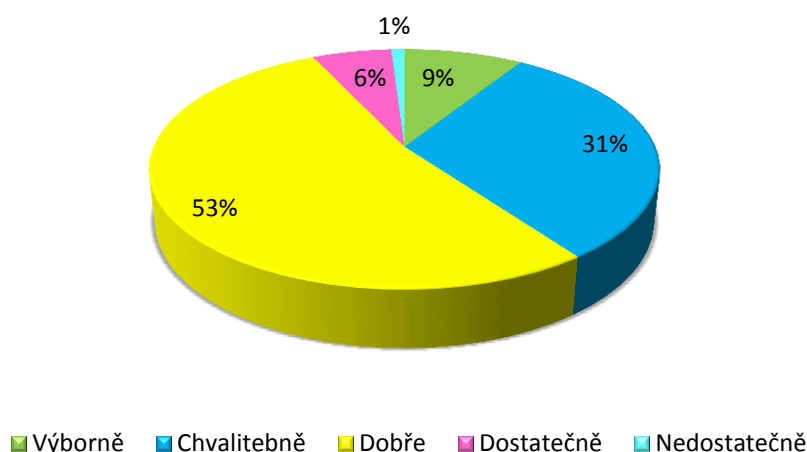
Graf 17 Nakupujete u ABC?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf 17 znázorňuje odpovědi na otázku, jestli dotazovaní nakupují u ABC. 68% odpovědělo, že nakupuje, 32% pak uvádělo zamítavou odpověď. Tyto výsledky tak relativně odpovídají postavení firmy ABC na trhu.

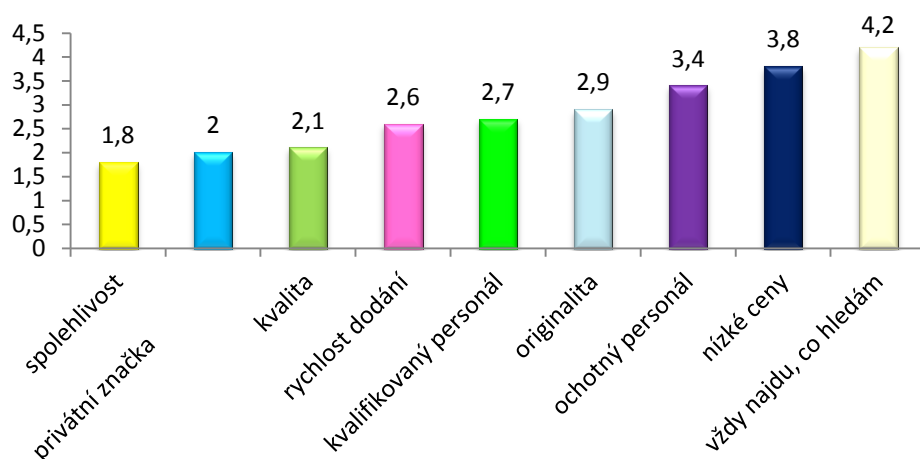
Graf 18 S nákupem u společnosti ABC jsem spokojen?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Spokojenost s nákupem byla další otázka v mém dotazníku. Pouhých 9% odpovídalo, že by ohodnotilo nákup u ABC na výbornou. 31% respondentů odpovídalo, že by udělilo chvalitebnou a 53% dobrou známku. Velmi pozitivní zjištění je, že pouhých 7% by volilo dostatečnou či nedostatečnou známku. Nicméně z těchto odpovědí lze spatřit pouze dílčí spokojenost.

Graf 19 Co se Vám vybaví pod značkou ABC?

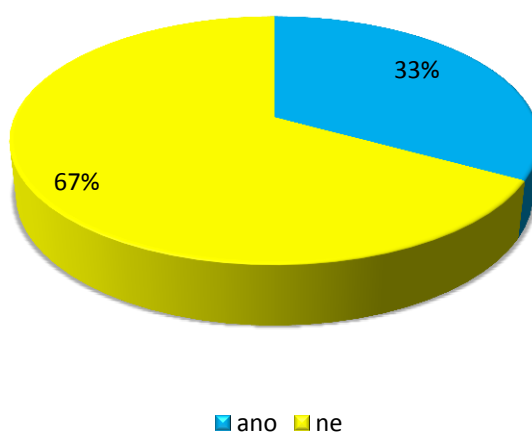


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Ve výše uvedeném grafu jsou zachyceny odpovědi hodnotící, „Co se Vám vybaví pod značkou ABC“. Zde hodnotitelé vybírali opět ze škály 1 až 5. 1 udělalí odpovědi nejvíce odpovídající, 5 naopak nejméně se hodící. K pozitivním odpovědím lze zařadit

určitě spolehlivost, privátní značku XXX a také kvalitu prodávaného zboží. Faktory, na které by se měla společnost ABC zaměřit jsou určitě již několikrát zmíněné rozšíření stávajícího sortimentu, jelikož odpověď „vždy najdu, co hledám“ získala velmi slabou známku 4,2. Další nízkou známku nelze brát pozitivně, ani negativně, jelikož se jedná o cenu. Velkoobchodníci však cenu dle předchozích zjištění nevnímají jako hlavní důvod při rozhodování o nákupu. Ovšem na co by se mělo ABC zaměřit je určitě ochota personálu. Ta získala pouze průměrné hodnocení (3,4).

Graf 20 Dovedete si představit nákup pouze na internetu?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf 20 zachycuje odpovědi na otázku, zdali si velkoobchodní zákazníci dovedou představit uskutečnění svého nákupu pouze na internetu. Zde převažuje především záporná odpověď a to 67%. Pouze jedna třetina by volila nákup na internetu, jako zcela dostačující.

Graf 21 Při nákupu u společnosti ABC hodnotím tyto faktory:

Hodnocené faktory		Spokojenost	Důležitost
1	Rozvozy	1,3	3,3
2	Otevírací doba	1,5	3,7
3	Okolí prodejny	1,5	4,1
4	Nákup v e-shopu	1,8	2,9
5	Jednoduchá orientace v e-shopu	2,1	1,0
6	Umístění prodejny	2,1	1,2
7	Správnost vyřízení objednávky	2,3	1,0
8	Rychlost dodání	2,4	1,0
9	Dodržení dodacích termínů	2,5	1,0
10	Příjemný pocit z nákupu	2,8	2,0
11	Kvalifikace personálu	2,9	2,8
12	Cena	3,1	2,5
13	Kvalita zboží	3,2	1,0
14	Osobní přístup personálu	3,2	1,2
15	Jednoduchá orientace v prodejně	3,5	2,9
16	Šíře sortimentu	4,1	1,1
17	Fronta u pokladen	4,1	1,3

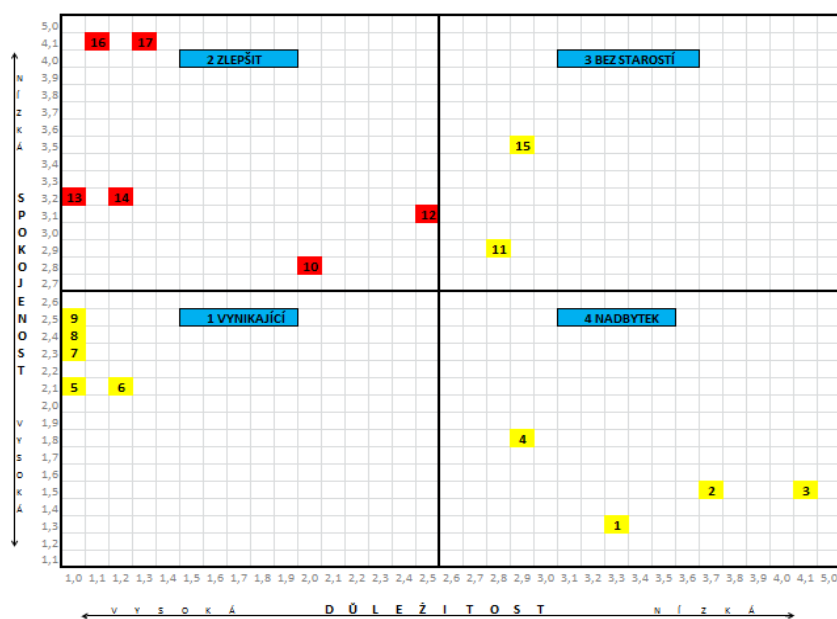
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu 21 jsou zachyceny odpovědi na otázky důležitosti a spokojenosti. V obou případech byly hodnoceny faktory známky jako ve škole 1 až 5, přičemž 1 znamenala nejlepší a naopak 5 nejhorší.

Jako velmi důležité faktory se ukázaly jednoduchá orientace v e-shopu (1), správnost vyřízení objednávky (1), rychlost dodání (1), dodržení dodacích termínů (1) a kvalita (1). Mezi další důležité faktory patří šíře sortimentu (1,1), umístění prodejny (1,2), osobní přístup personálu (1,2) a kvalita zboží (1,3). Naopak jako nedůležité se ukázalo okolí prodejny (4,1) a otevírací doba (3,7).

V otázce spokojenosti jsou nejvíce velkoobchodníci spokojeni s rozvozy (1,3) s okolím prodejny (1,5) a otevírací dobou (1,5). Naopak nejvíce respondentů uvedlo, že čekání u pokladen (4,1) a šíře sortimentu je největším důvodem nespokojenosti (4,1).

Graf 22 Matice spokojenosti a důležitosti



Zpracování: vlastní

V kvadrantu s názvem „1- VYNIKAJÍCÍ“ se nacházejí faktory, které jsou pro zákazníky důležité a zároveň s nimi jsou zákazníci spokojeni. Společnost ABC by se měla snažit o jejich udržení a postupném přidávání dalších. Jedná se o následující faktory:

- č. 5 – jednoduchá orientace v e- shopu
- č. 6- umístění prodejny,
- č. 7- správnost vyřízení objednávky,
- č. 8- rychlost dodání zásilky,
- č. 9- dodržení dodacích termínů

V kvadrantu „2- ZLEPŠIT“ jsou umístěny následující atributy, které jsou pro zákazníky důležité, ale na rozdíl od předchozí skupiny, s nimi nejsou spokojeni. Proto je potřebné se těmito atributy, co nejdříve zabírat a vynaložit dostatečné úsilí na jejich zlepšení. Jedná se o skupinu faktorů, na jejichž základě by společnost ABC mohla v budoucí době přicházet o své zákazníky.

- č. 10- Příjemný pocit z nákupu.
- č. 12- cena,
- č. 13- kvalita,
- č. 14- osobní přístup personálu,

- č. 16- širší sortimentu,
- č. 17- fronta u pokladen

Kvadrant „3- BEZ STAROSTÍ“ obsahuje pouze dva faktory, se kterými zákazníci nejsou spokojeni, ale také je nepovažují za důležité. Pro společnost není efektivní, příliš se zabývat zlepšením těchto faktorů.

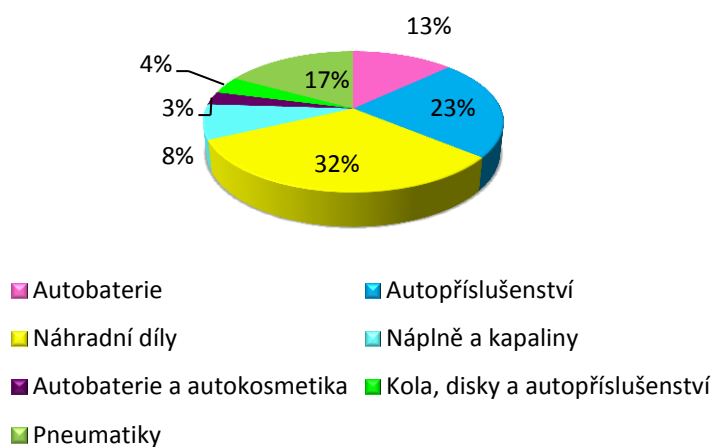
- č. 11- Kvalifikace personálu,
- č. 15- jednoduchá orientace v prodejně

V posledním kvadrantu nazvaném „4- NADBYTEK“ se nachází faktory, se kterými jsou zákazníci spokojeni, ale nehodnotí je, jako příliš důležité. Tato skupina faktorů, však představuje pro firmy možnou konkurenční výhodu.

- č. 1- Rozvozy,
- č. 2- otevírací doba,
- č. 3- okolí prodejny,
- č. 4- nákup na e- shopu

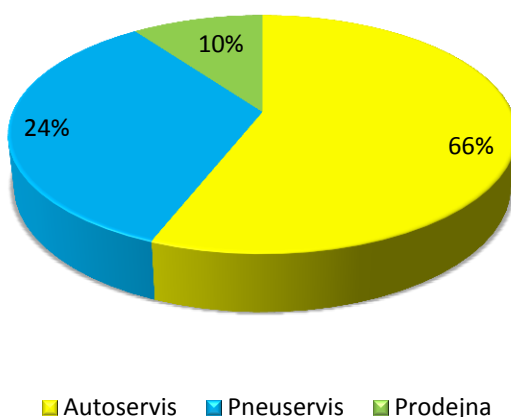
Pokud vezmu v úvahu poměr důležitosti a spokojenosti, tak největší rozdíl, tudíž pravděpodobně největší důvod nespokojenosti zákazníků lze vidět především v dlouhých frontách u pokladen, které znamenají pro zákazníky značné zdržení a malé širší sortimentu ABC.

Graf 23 Jaké zboží nakupujete u konkurence?



Sortiment, který nakupují velkoobchodníci u konkurence, zachycuje výše uvedený graf č. 22. Mezi nejvíce nakupované položky patří náhradní díly, což uvedla téměř jedna třetina dotázaných. Toto pravděpodobně souvisí s „malou“ šíří sortimentu společnosti ABC. Dalšími položkami jsou pak se 23% autopříslušenství a se 17% pneumatiky. Na základě doplňujících informací získaných během ústního rozhovoru s dotazovanými mohu říci, že pneumatiky jsou nakupovány u konkurence zejména v situacích, kdy je požadovaný typ nenabízí společnost ABC aktuálně skladem. Naopak, nejméně je žádána autokosmetika.

Graf 24 Jsem majitelem:



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Na závěr dotazníku jsem zjišťovala zaměření oslovených respondentů. Nejvíce se průzkumu účastnily autoservisy, s 66% více než polovina. 24% tvořily pneuservisy a pouze 10% byly zastoupeny další menší maloobchodní prodejny. Čísla, která mi byla poskytnuta marketingovým oddělením o struktuře velkoobchodních zákazníků jsou velmi podobná. Dá se tedy předpokládat, že nejvíce by se měla ABC zaměřit na autoservisy.

5.2.6.1 Zhodnocení výsledků analýzy spokojenosti

Ve výše uvedené kapitole jsou rozebrány výsledky průzkumu spokojenosti u velkoobchodníků. Z většiny se jednalo o zákazníky společnosti ABC, ale také s velkoobchodníky, kteří nakupují u konkurence. Z 50 dotázaných nakupovalo u konkurence pouhých 10, ostatní nakupovali buď přímo u ABC anebo využívali více dodavatelů.

Téměř sto procent dotázaných vědělo o značce ABC. Důvody spokojenosti byly různé, nicméně se jednalo především o spolehlivost této značky. Naopak nejvíce by se měla ABC zaměřit na zákaznické služby. Dlouhé fronty u pokladen a nedostupnost širšího sortimentu byly hlavní důvody nespokojenosti. Menší nespokojenost se projevovala také v orientaci na prodejnách, kvalifikaci personálu, ale hlavně také jeho ochotě.

Při ústní konzultaci u majitelů provozoven jsem také zjistila, že velkou roli hraje především dostupnost prodejny, dodací termíny, dostupnost zboží a doba čekání. Mnohdy se stává, že servis potřebuje náhradní díl na druhý den, přičemž cena nehraje úplnou roli. Mnoho servisů využívá možnosti objednání na internetu a vyzvednutí na nejbližší prodejně. Sortimentu na prodejnách si velká část majitelů nevšímá, vesměs nakoupí to, co si předem vybral, resp., co zákazník požaduje.

Hlavní výstupy z dotazníku:

- Co nejvíce zkrátit dodací dobu
- Eliminovat frontu na pokladnách
- Rozšířit sortiment
- Vyškolit obsluhu jak na znalosti o zboží, tak chování k zákazníkovi
- Zkrátit dodací termíny objednávek z e-shopu

5.2.7 SWOT analýza

Na základě předcházejících zjištění jsem sestavila SWOT analýzu, která shrnuje výsledky předchozích analýz.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní e-shop • Vlastní produktová řada XXX • Zaměstnanecká základna pochází z personalisty prověřených zdrojů • Kvalifikované poradenství • Široká pobočková síť • Možnost poboček určit, kam půjdou peníze na charitu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevlastní oddělení výzkumu a vývoje • Rozsáhlá struktura • Velká společnost • Nemožnost dohledu na školení řidičů dopravní společnosti • Vysoké náklady na marketing • Reklamy v TV je necílená

<ul style="list-style-type: none"> • Pracovníci marketingu jsou z provozu • Efektivní využití zaměstnanců • Velmi rychlé dodací termíny • Nízký stav zásob • Velká společnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na provoz • Systém Gold neodpovídá požadavkům ABC • Smluvní dopravci mají problém s četností dodávek • Složitější e-shop • Neaktualizovaný web • Fronty na pokladnách
--	---

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Internetový prodej • Autodoplňky a náhradní díly nelze 100% nahradit • Vytvořit oddělení, poradny pro specializované doplňky • Prodej zboží přes internet • Lehká nahraditelnost dodavatelů v případě nekvality • Velkoobchodním zákazníkům nabízet především produktovou řadu XXX • Zaujmout skupinu „domácích kutilů“ • Rostoucí poptávka po automobilech z důvodu zvyšující se životní úrovně • Zájem o nové technologické novinky • Očekávaný ekonomický růst • Rozšiřování své pobočkové sítě do menších okresních měst 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezachycení nástupu nových prodejních kanálů • Aktivita Stahlgruberu • Rostoucí rivalita na trhu především se společností Stahlgruber • Pokračování hospodářské recese • Nečekané změny zákonů především v oblasti ekologie • Tlak na cenu ze strany zákazníků • Závislost na dodavatelích • Rostoucí tlak ze strany velkoodběratelů na cenu • Cenová válka ze strany konkurence • Přesun části nákupu zákazníků na internet • Přerušení dodávek od výrobců • Změna chování vlastníka společnosti • Vznik nové konkurence na internetu

Zdroj: vlastní na základě analýz

6 Návrhová část

Díky zjištěným datům z předchozích analýz níže uvádím návrhová opatření pro zlepšení kvality služeb poskytovaných zákazníkům.

6.1 Marketingové cíle organizace

Na základě informací od managementu společnosti a sestavené SWOT analýzy můžeme definovat marketingové cíle pro organizaci ABC. V této práci je definováno několik cílů včetně akčního plánu, které odráží skutečnosti zjištěné v předchozích analýzách. Jedná se tedy o:

Hlavní cíle:

Co	Kdo	Kdy
Zvýšení počtu zákazníků z řad velkoodběratelů o 2%	Marketing Provozovny	Do 31.12.2015
Vytvoření nové strategie prodeje přes internet	Management společnosti Marketing Externí dodavatelé	Příprava: do 28.2.2015 Realizace: do 31.8.2015
Zvýšit image značky ABC	Marketing Provozovny	Do 31.12.2015

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k hlavnímu cíli marketingového plánu (sestaven dle konzultací s managementem), kterým je zvýšit počet velkoobchodních zákazníků o 2% během jednoho roku, budu volit marketingové aktivity a strategii, která zviditelní organizaci především u autoservisů, pneuservisů a maloobchodních prodejen. Budeme propagovat silné stránky organizace, abychom využili příležitostí, které se jí nabízejí.

Zvýšení image ABC souvisí především s odstraněním slabých stránek. Tohoto bude dle mého názoru dosaženo při splnění dílčích cílů, tedy zvýšením spokojenosti ve vytyčených oblastech.

Třetím cílem je vytvoření strategie nákup přes internet. Tento cíl odráží příležitosti, které se ukazují na trhu. V budoucnosti totiž bude hrát internet při nákupu náhradních dílů a jiných doplňků výraznou roli.

6.1.1 Cílový trh

Marketingovou strategii bych chtěla aplikovat na dva cílové segmenty, kterým jsem se také věnovala v předchozích analýzách. Nutno podotknout, že ABC se těmito segmentům věnuje také, tudíž nedochází ke změně cílových trhů. Cílovými trhy tedy jsou:

- Velkoobchodní zákazníci
- Maloobchodní zákazníci

Velkoobchodními zákazníky jsou typicky autoservisy, pneuservisy a ostatní maloobchodní prodejny, které nakupují u společnosti ABC. V případě maloobchodních zákazníků se jedná o fyzické osoby, z pravidla konečné spotřebitele.

6.1.2 Produkt

Produktem společnosti ABC je prodej zboží a poskytované služby v oblasti prodeje autodoplňků a autopříslušenství. Firma je na trhu úspěšná a samotnou ekonomickou činnost firmy nemá smysl měnit. Služby doprovázející prodej a způsob prodeje, je úzké místo společnosti, které skrývá potenciál pro zlepšení a splnění nastavených marketingových cílů.

Způsob prodeje v současné chvíli představuje, jak jsem již výše zmínila, klasický prodej na provozovnách, kde je vystaveno zboží. Nicméně z dotazníku vyšlo najevo, že velkoobchodní zákazníci projevují nespokojenost a také z analýzy hodnotového řetězce jsem zjistila, že ABC má v tomto mezery. Jelikož významná část zákazníků využívá prodejnu pouze jako místo, kde si své zboží vyzvedává. Je otázkou, zdali by nebylo vhodné prodejnu spíše přestavět na výdejní místo. V dalších částech marketingového mixu se věnuji tomuto podrobněji.

Sortiment

V předchozích analýzách jsem došla ke zjištění, že ABC má úzký sortiment, který může svým klientům nabídnout. Proto bych určitě navrhla rozšířit stávající sortiment o další zboží, které zákazníkům chybí. Pro zjištění potřeb zákazníků, které zboží jim chybí, navrhuji uspořádat marketingový průzkum.

S rozšířením sortimentu úzce souvisí také specializace sortimentu. Díky rostoucí životní úrovni, respektive vyšším příjmům a technologickému pokroku se čím dál častěji objevují požadavky na nestandardní náhradní díly, které nemá ABC v nabídce, respektive nemá nasmlouvané se svým dodavatelem či výrobcem. Nejčastěji se jedná o karbonové a titanové komponenty, speciální brzdové kotouče či specifické autodoplňky.

Jako kontrolu dostupnosti zboží, navrhuji centrální sledování nejčastěji nakupovaných náhradních dílů. Na základě statistiky nejprodávanějších náhradních dílů by byl vytvořen podklad, který by byl závazný pro všechny prodejny, a toto zboží by musely mít na skladě každý den. Každý týden by pak přišel vedení prodejny report, jaká byla týdenní dostupnost. Pokud by došlo k pochybení zboží, muselo by vedení nachystat akční plán pro zlepšení dostupnosti. Také navrhuji zavedení nákupu fiktivním zákazníkem, tzv. mystery shopping. Ten by chodil jednou měsíčně po všech prodejnách (nově výdejních místech) a hodnotil by prodejny. Prodejny, které by v testu neobstály, by musely uskutečnit kroky ke zlepšení. Mystery shopper by byl také dobrý z důvodu toho, že mnohdy se stává, že personálu se zboží jednoduše nechce hledat a tak řekne, že ho již nemají.

Návrhy:

- rozšíření sortimentu – zákaznický průzkum na chybějící zboží,
- větší specializace náhradních dílů,
- zavedení fiktivního nákupu – mystery shopping.

6.1.3 Prostředí

Prostředí dokáže přesvědčit zákazníka, zdali ABC působí jako profesionální firma. Dalším možným způsobem, jak zpříjemnit zákazníkovi nákup je určitě nabídnout mu možnost občerstvení přímo na prodejně. Jestliže budou provedeny úpravy pokladní zóny, zákazníci se na prodejnách nebudou zdržovat tak dlouho, jako před úpravou. V současném stavu totiž musí čekat a stát frontu. I přes to, že se již nebudou zdržovat na prodejně takovou dobu, vnímám toto řešení jako pozitivní krok. Že by toto řešení zákazníci ocenili, jsem se dozvěděla díky osobnímu kontaktu při vyplňování dotazníků. Mnoho z oslovených totiž přímo uvádělo, že „na dílně“ nemají čas si ani vypít kávu.

V první fázi na odzkoušení bych proto doporučila umístění automatu s kávou a barel s vodou, pokud by se toto ukázalo jako úspěšné, mohla by ABC doplnit ještě lehká snacková jídla, či zřízení vlastního fast foodu.

Návrh:

- vybudování občerstvovacího koutku,
- automat s kávou a barel s vodou,
- později vlastní fast food s lehkými jídly.

6.1.4 Cena

Cenová politika patří k velkým tématům v každém oboru ekonomické činnosti. Nicméně podle předchozích zjištění, hraje cena zboží v autodoplňcích a náhradních dílech pro velkoobchodníky pouze marginální roli. Pro maloobchodní klienty, kteří využívají především akčního zboží je tomu sice naopak, ale ti zaujímají pouze 10% současných zákazníků ABC. Ani jedna ze společností na trhu mezi sebou neválčí přímo cenou, spíše dostupností zboží.

Velkoobchodní zákazníci

Cena se však pro jednotlivé zákazníky může značně lišit a to v závislosti na objemu odebraného zboží. V tuto chvíli společnost ABC nikterak nesegmentuje tyto skupiny, pouze eviduje, kdo kolik odebral a jednotlivě se se zákazníky domlouvá na cenách. Samozřejmě čím větší odběr, tím lepší cena. Nicméně se jedná o poměrně zdlouhavý postup při jednání s každým zákazníkem jednotlivě.

K jedné z možností, jak získat zákazníky prostřednictvím ceny, patří zavedení exkluzivních smluv pro velkoodběratele. V tuto chvíli ABC nemá přímo své autorizované servisy, pouze s nimi úzce spolupracuje. Ti pak mají logo společnosti na dveřích a mohou se také na ABC odkazovat v referencích. Nicméně mají možnost nakupovat zboží i od jiných dodavatelů a to bez penalizace. Proto doporučuji zavedení exkluzivních smluvních partnerů, kteří získají značné cenové výhody, ale budou muset dodržet podmínku, že veškeré jejich nákupy (za předpokladu, že ABC potřebné zboží bude mít k dispozici) se odehrají s ABC.

Proto pro zjednodušení navrhuji na základě uskutečňovaných obrátů dle grafu č. 6 rozčlenit zákazníky do 4 kategorií.

- Exkluzivní smluvní partneři
- Odběr zboží v hodnotě do 50ti tisíc měsíčně
- Odběr zboží v hodnotě do 80ti tisíc měsíčně
- Odběr zboží v hodnotě více než 80ti tisíc měsíčně

V rámci těchto skupin by byly jednoznačně dány konečné slevy, respektive ceny náhradních dílů, a všech zúčastněným by tyto ceny byly známy. To by tak také mohlo být motivací, protože někteří zákazníci by se mohli chtít dostat do vyšší skupiny s lepší cenou.

Maloobchodní zákazníci

Na základě předchozích průzkumů, které společnost ABC prováděla, je pro maloobchodní zákazníky cena, hlavním aspektem ovlivňujícím jejich nákup. Proto navrhuji i nadále pokračovat v akčních slevách, především na sezonní zboží, které přiměje spotřebitele k nákupu právě u ABC. ABC v současné době slevuje ve vlnách 10%, 20% a 30%, velmi výjimečně se objeví sleva více než 30%. Určitě bych doporučila vedení ABC zavedení věrnostních zákaznických karet. Díky získaným údajům může ABC efektivněji zasílat newslettery svým potenciálním zákazníkům, kteří se dozví o nabízeném zboží více. Tyto zákazníky bych pak zvýhodnila možnostmi nákupu za slevové kupony, vyšší slevu oproti ostatním zákazníkům či levnějšího občerstvení (nebo káva zdarma) na prodejnách ABC.

Návrhy:

- zavedení exkluzivních smluvních partnerů a jejich zvýhodnění,
- segmentace zákazníků podle odběru do skupin – v rámci skupin jednotné ceny,
- zavedení zákaznických karet pro maloobchodní zákazníky – slevové akce a jiná zvýhodnění.

6.1.5 Distribuce

Distribuce patří k jednoznačně nejvlivnějším faktorům marketingového mixu v rámci trhu s autodoplňky. Dostupnost zboží na prodejnách totiž hraje roli, jestli zákazník nakoupí u ABC nebo půjde jinam.

Logistický systém

V tuto chvíli má ABC objednávkový systém Gold, který funguje ještě na bázi MS Dos, tudíž určitě bych zvážila nákup modernějšího systému, který by dokázal pracovat i s EAN kódy. EAN kódy totiž v tuto chvíli společnost ABC vůbec nevyužívá a i na prodejnách se veškerá evidence vede podle názvu zboží. Přitom využití těchto kódů by jednoznačně vedlo ke zrychlení celého procesu jak na vstupu, tak i na výstupu. Blíže se však věnovat zavádění čárových kódů věnovat nebude, jelikož rozsahem by se jednalo o samostatnou diplomovou práci.

Nákup tohoto logistického systému by byl určitě strategickým rozhodnutím, protože se jedná o značnou investici. Společnosti ABC navrhuji uspořádat výběrové řízení při hledání dodavatele tohoto systému. Parametry výběrového řízení by dle mého názoru mohly být:

- 40% - zkušenosti s implementací pro provozy podobného typu jako ABC,
- 30% - cena včetně následného servisu,
- 20% - termín dodání,
- 10% - možnosti nadstavby na celkový IS.

Způsob distribuce z centrál na prodejny

V tuto chvíli využívá ABC pro dovoz na prodejny outsourcingu v dopravě. Bohužel často dochází ke kapacitnímu omezení dopravců. Objednávky prodejen jsou totiž často nahodilé a nejde přesně sledovat rytmus odběru zboží. Proto se často stává, že nákladní vůz jede se zbožím poloprázdný anebo naopak ABC musí dohledávat jiného dodavatele, protože smluvní dodavatel nemá k dispozici tolik vozů.

Díky této situaci vznikají zmatky a zákazníkovi často přijde zboží, které si neobjednal, anebo zboží nepříjde na provozovnu vůbec. Proto doporučuji společnosti ABC nalezení

jiného smluvního dopravce, který dokáže lépe zabezpečit, jak vytížení vozidel zbožím od jiných společností, tak zajistit dostatečný počet vozidel při nahodilých velkých objednávkách z prodejen. Jedná se o dílčí úpravu, která nebude stát ABC výrazné peněžní prostředky, spíše naopak dojde k úspoře kvůli eliminaci zákaznických reklamací.

E-shop

Velkoobchodní zákazníci využívají e-shop pouze k objednání zboží a poté si jej následně sami odeberou na prodejně. Také rychlost dodávky zde sehrává roli, protože pokud by chtěli využít komplexní služby e-shopu, museli by čekat do druhého dne na dodání zboží, což je pro většinu zákazníků nepřijatelné. Řešit tedy rozvoz k zákazníkovi by tudíž bylo značně komplikované a pravděpodobně i neefektivní. Zde tudíž navrhuji opatření ve výdejním místě a to, aby ihned po přijetí objednávky skladníci zboží nachystali podle objednávkového čísla a nečekali a nevychystávali zboží až při příchodu zákazníka.

Maloobchodní zákazníci naopak e-shop využívají včetně dodávky, nicméně podíl nákupů maloobchodních zákazníků v e-shopu oproti prodejně je značně nižší. Dle předchozích průzkumů jsou tito klienti relativně spokojeni s funkcí internetového nákupu, tudíž zde žádná opatření nejsou potřeba.

Prodejny

Způsob distribuce na prodejnách je již blíže popsán v předchozích kapitolách. Také úpravy prodejny na výdejní místa lze najít v kapitole marketingovém mixu v produktu, protože samotný prodej považují za produkt společnosti ABC.

Návrhy:

- Nákup nového objednávkového systému – začít pracovat na bázi EAN kódů
- Najít nového dodavatele autodopravy s dostatečnou kapacitou pro výkyvy objednávek
- Na prodejnách ihned po přijetí objednávky nachystat zboží pro odběr

6.1.6 Komunikace

Komunikační kampaň lze využít jako prostředek odlišení se ABC od konkurence. Dále rozebírám možnosti aktivit, které mohou dokázat ovlivnit chování zákazníků (velkoobchodních, ale i maloobchodních), aby nakoupili právě u ABC.

Internetová komunikace

Již dnes hrají mobilní aplikace velmi významnou roli. Předpokládám, že do budoucna tento boom bude ještě růst. Proto doporučuji firmě ABC vyvinout vlastní mobilní aplikaci, které zákazníkům umožní jednodušší objednávání přímo v servisu, bez toho, aniž by si zákazník musel vést evidenci na papíře nebo jít s každým zákazníkem k počítači. Toto vnímám jako strategický marketingový cíl.

V rámci e-shopu doporučuji dílčí úpravy, které usnadní klientovi orientaci či přiměje k nákupu. V současné chvíli působí e-shop nepřehledným dojmem. Na první stránce se vyskytuje příliš mnoho informací, především pak o slevách a akcích na jednotlivé druhy zboží. Jak jsem však z průzkumu zjistila, slevové akce u velkoobchodníků nepatří k hlavním faktorům, které ovlivní zákazníka pro rozhodnutí o nákupu. Proto bych raději úvodní stránku věnovala přehlednému nabídnutí zboží, které ABC nabízí rozčleněné do jednotlivých sekcí.

Pokud bych si chtěla objednat zboží včetně dopravy, tak se cenu dopravy a termín dodání dozvím až v posledním 6tém kliknutí po vyplnění všech nutných údajů (registraci apod.). Toto vnímám jako odrazení zákazníka, protože cenu dopravy bych měla vědět již při náhledu na cenu samotného produktu, stejně jako termín dodání.

Společnost ABC vyvíjí značné kroky na sociálních sítích, nicméně z mého pohledu se jeví o zbytečnou aktivitu, jelikož cílová skupina se na sociálních sítích příliš nepohybuje. Raději bych proto volila spíše zaměření se na projekty, kde by ABC byla v rámci odborné veřejnosti vnímána jako špička. Například se jedná o založení webové stránky automotoporadna.cz, kde by se mohli právě velkoobchodní zákazníci prostřednictvím videokurzů zdarma dozvědět o moderních trendech a nových autodoplňcích na trhu.

Návrhy:

- vývoj mobilní objednávkové aplikace,
- dílčí úpravy e-shopu: zjednodušení objednávky, dřívější zjištění dostupnosti zboží a cen dopravy,
- zřízení odborné serveru automotoporadna.cz, kde by ABC přidávala odborné rady a videa s novinkami na trhu.

TV

Využít povedenou reklamu i nadále v TV, nicméně ji přiřadit k pořadům s problematikou automoto. Těchto pořadů se vysílá na českých televizích celá řada, tudíž doporučuji zaměřit se na nejsledovanější. Z tohoto důvodu bych volila pořad Autosalon na televizní stanici Prima Cool.

Jako velmi zajímavou alternativu vidím využít product placementu v tomto pořadu. Jednalo by se o „nenásilné“ začlenění osoby, která by radila zákazníkům, jak je to s novinkami na trhu automoto. Jestliže ABC radí a informuje o novinkách na trhu, tak pak se dá předpokládat, že velmi brzy si vybuduje silnou pozici jako odborník, čímž také přispěje ke zlepšení image ABC (splnění jednoho z marketingových cílů).

Návrhy:

- jarní komunikační kampaň product placement v Autosalon – Údržba automobilu po zimě,
- letní komunikační kampaň product placement v Autosalon – Jak se připravit na odjezd na dovolenou,
- podzimní komunikační kampaň product placement v Autosalon – Novinky na trhu, příprava na zimu,
- zimní komunikační kampaň product placement v Autosalon – Škola smyku, ovládání vozidla na horách.

Tisk

Pro propagaci v tištěném prostředí navrhuji více využít odbornějších titulů, nežli využívala společnost ABC doposud. Vyhnula bych se inzertním článkům v denním

tisku. Ideální pro komunikaci se zákazníkem se mi jeví zvolit časopisy Autoservis, Autoexpert a Autoforum. Tématika článků by navazovala na reklamu v TV a článkách na webových stránkách automotoporadna.cz

Návrhy:

- inzerce v odborném tisku – tematika článků navazující na TV reklamu a poradní web ABC.

Sponzoring

Největší motoristickou událostí v ČR je jednoznačně Grand Prix ČR v silničních motocyklech. Tu již ABC sponzoruje. S ohledem na zaměření ABC bych však více preferovala více se zaměřit na automobilové závody, jelikož náhradní díly na motocykly ABC příliš neprodává. K velmi populárním patří Rally závody, tudíž bych navrhovala sponzoring těchto soutěží. Také bych zůstala u konceptu, že každá pobočka má od centrály přidělený rozpočet na charitativní akce v její blízkosti.

Návrhy:

- sponzorování Barum Rally a Bohemia Rally,
- charitativní příspěvky – rozhoduje každá pobočka dle potřeby.

Event marketing

V pořádání Eventových akcí spatřuji velký potenciál. Jedním z mých návrhů je pořádání večírků pro nově vzniklou skupinu exkluzivních partnerů. Jednou z možností může být také pořádání Eventových akcí právě na automobilových závodech za účelem propagace ABC.

Návrh:

- pořádání večírků smluvních partnerů,
- event marketing na automobilových závodech.

6.1.7 Personál

K dalším dílčím problémům zjištěným prostřednictvím dotazníkového šetření lze zařadit obsluhu. A to jak její kvalifikaci, tak přístup k zákazníkovi. V případě měkkých dovedností, zde navrhuji řešení v podobě zavedení jednoznačného pravidla pro pokladní, které jim nařizuje pozdravit zákazníka, poděkovat za nákup a zeptat se zdali může zákazníkovi jinak pomoci. Na toto pravidlo by uspořádalo personální oddělení školení. Dosáhnout znalostí všech prodávaných dílů patří již poněkud složitějším úkolům, jelikož automobilový trh se neustále vyvíjí a znát veškeré nové trendy není jednoduché. Určitě bych zvážila zavedení průběžného systému školení, které by odpovídalo současným požadavkům zákazníků. Nicméně si dovoluji konstatovat, že odbornost personálu nepatří k těm nejdůležitějším prvkům při rozhodování zákazníka, zdali půjde k ABC nebo ke konkurenci. Také na základě dotazníku se potvrdilo, že velkoobchodníci většinou nakupují již předem vybrané zboží.

V tuto chvíli ABC nedbá nevyhnutelně na dress code svých zaměstnanců. Pro příjemnější nákup a zvýšení image společnosti navrhuji právě zavedení dress code v podobě mikiny, trička, kalhot a štitku se jménem ve firemních barvách, které budou muset nosit všichni zaměstnanci na provozovnách.

Ne vždy na prodejnu chodí zákazníci v dobrém rozpoložení. Obsluha prodejny musí však zůstat nad věcí, což není vždy jednoduché. Proto také navrhuji kurzy asertivního chování pro pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty.

Veškeré uvedené kroky opět budou kontrolovány mystery shopperem.

Návrhy:

- zavedení propracovaného kariérního plánu a systematického plánu školení,
- školení – odbornost a chování k zákazníkovi, asertivní chování,
- dress code

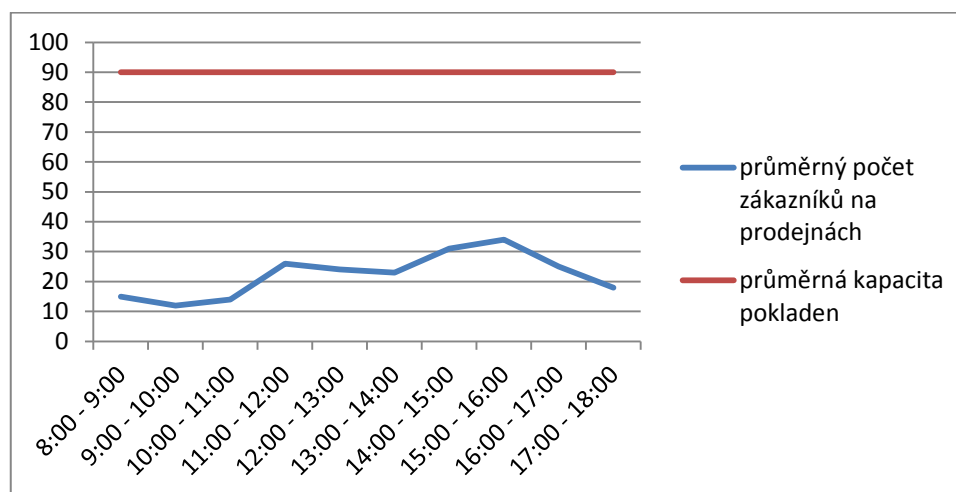
6.1.8 Proces

Pokud by tedy došlo k přestavbě prodejny, provoz by nově fungoval tak, že na samotné prodejní ploše by bylo vystaveno pouze akční zboží (pro to, totiž chodí především

maloobchodní zákazníci), autokosmetika a nejvíce používané autodoplňky. Zákazník by po objednání na internetu dostal zákaznické číslo, které by při příchodu na prodejnu zadal do elektronického systému (tento systém by také vydával pořadová čísla s odlišností podle potřeby klienta) a obsluha by mu objednané zboží vydala.

S touto změnou souvisí totiž eliminace další zjištěné negativní stránky a to jsou fronty na pokladnách. Díky nové úpravě prodejny a elektronickému systému vydávání lístků s potřebami klientů, by vzniklo více místa pro další dvě až tři nové pokladny (výdejní místa). Díky tomuto může ABC lépe sledovat potřeby klientů, protože systém automaticky generuje statistiku a dojde k eliminaci front. Zvážila bych možnost jednu pokladnu určit pouze pro velkoobchodníky s určitým dlouhodobým objemem nákupu (případně přednostní právo na odbavení). Jestliže v současné době trvá průměrné obslužení klienta 3 minuty, předpokládám, že dojde ke zkrácení lhůty 2 minuty.

Graf 25 Nová kapacita pokladen



Zdroj: vlastní zpracování

Návrh:

- přeměna prodejny na výdejní místo s vystaveným akčním zbožím,
- rozšíření pokladní zóny,
- zavedení elektronického systému evidence čekajících zákazníků,
- pokladní z neobsazených pokladen (viz graf 23) by ve skladu přichystávali zboží a doplňovali akční zboží.

6.2 Rozpočet

V této části uvádím predikci rozpočtu na uvedená marketingová opatření. Nejnáročnějšími projekty bude instalace nového logistického systému a přebudování prodejen na výdejní místa.

Tabulka 4 Logistický systém- rozpočet v korunách

Logistický systém	počet	cena za jednotku	celkem
software centrála a pobočky	1	4 000 000	4 000 000
instalace	1	300 000	300 000
příslušenství (čtečky apod.)	300	2 000	600 000
zaškolení managerů prodejen	71	1 200	85 200
Celkem			4 985 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle cenové nabídky CCV, s.r.o.

Pokud by se ABC rozhodla pro instalaci nového systému, tak celkové náklady na tento projekt by byly 4 985 200 Kč. K časově a i tedy finančně nejnáročnějším patří vývoj softwaru, protože ten se vždy uzpůsobuje podmínkám dané společnosti. Další velkou položkou je příslušenství, pořízení čtecích zařízení do prodejen, ale i do centrálního skladu. Zaškolení na práci se systémem je pro centrálu v ceně samotného softwaru, nicméně jednotlivým prodejnám by se toto školení muselo zaplatit. Za každou prodejnu by se školení účastnil manažer, který by poté zaškolil pracovníky v provozu. Aby nemusela ABC zaplatit ihned 4 000 000 Kč za software, nabízí CCV, s.r.o. možnost splácet měsíčně po dobu 24 měsíců bez navýšení. Měsíční splátka je pak 166 667 Kč. Také instalace bude rozdělena do dvou měsíčních splátek, nejdříve bude zaplacená záloha ve výši 150 000 Kč a po úspěšném spuštění systému doplacen zbytek.

V rámci 4 000 000 Kč za software lze najít informační logistický systém pro centrálu, specializované programy pro práci s logistickými systémy na prodejnách, ale také propojení s externími společnostmi, které dodávají zboží na prodejny.

Tabulka 5 Úprava prodejen – rozpočet v korunách

Úprava prodejen	počet prodejen	cena za jednotku	celkem
stavební úpravy	71	200 000	14 200 000
Elektronický zákaznický systém	71	8 000	568 000
občerstvovací koutek	71	4 300	305 300
Celkem			15 073 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, odhad na základě konzultace s Trifid, s.r.o.

Dalším navrhovaným opatřením je úprava prodejen, jehož rozpočet uvádím v tabulce 5. Celková částka za rekonstrukci se jeví vysoce (15 073 300 Kč), nicméně z dlouhodobého pohledu dojde k úsporám, protože obsluha již nebude muset vyskládkovat zboží, tudíž dojde ke zvýšení efektivity práce na pokladnách. Díky tomuto opatření se totiž zvýší kapacita pokladní zóny a může být obslouženo více zákazníků.

Firma ABC chce mít zrekonstruované všechny prodejny během dvou let, tudíž výsledná částka za rekonstrukci pro současný rok 2015 je 7 536 650 Kč.

Tabulka 6 Internetová komunikace – rozpočet v korunách

Internetová komunikace	počet	cena za jednotku	celkem
Mobilní aplikace	1	120 000	120 000
Webové stránky	1	50 000	50 000
Úpravy e-shopu	1	10 000	10 000
Celkem			180 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, podklady Grafik-reklama, s.r.o.

Internetová komunikace hraje a pravděpodobně bude i do budoucna hrát velmi významnou roli. Investovat do ní se proto společnosti ABC určitě vyplatí. Vývoj nové objednávkové aplikace patří k dražším záležitostem, ale díky usnadnění práce obsluhy v servise, by se mohla stát největší konkurenční zbraní ABC. Také zavedení automotoporadny.cz, kde bude uvádět videa s novinkami na trhu, může silně přimět zákazníka k nákupu u ABC.

Úpravy webových stránek a e-shopu budou provedeny ihned v lednu a také počítám se zaplacením faktury v lednu. Platbu za novou mobilní aplikaci, jelikož se jedná

o vyšší částku, navrhuji rozdělit na zálohu ve výši 60 000 Kč a doplatek hotové mobilní aplikace také ve výši 60 000 Kč.

Tabulka 7 Reklama – rozpočet v korunách

Reklama	celkem
TV	10 000 000
Tisk	321 000
Celkem	10 321 000 Kč

Zdroj: Marketingové oddělení ABC, vlastní zpracování

Již v současné době využívá ABC reklamu v TV, pouze neadresným způsobem. Díky úpravě, kterou prezentuji v návrhové části, se zvýší pravděpodobnost, že reklama osloví cílové zákazníky. ABC může využít nabídku společnosti FTV Prima, a.s. na paušální částku 10 000 000 Kč, která ji garantuje určitý počet reklam a product placement ve vybraných pořadech. Také částka na tisk se oproti předchozím letům nezměnila a zůstává stále stejná.

Reklamu v TV platí ABC na čtvrtletní bázi 2 500 000 Kč. Tímto způsobem platí ABC FTV Prima již 2 roky. Náklady na tiskoviny se platí měsíčně ve výši 26 750 Kč.

Tabulka 8 Podpora prodeje – rozpočet v korunách

Podpora prodeje	počet akcí	cena za jednu akci	celkem
Eventy	10	60 000	600 000
Sponzoring	10	50 000	500 000
Celkem			1 100 000 Kč

Zdroj: Marketingové oddělení ABC, vlastní zpracování

Do podpory prodeje nově zařazují pořádání eventů v celkové částce 600 000 Kč. Částka na sponzoring oproti předchozím letům zůstává na stejné úrovni. Zde se špatně odhaduje časový rámec, kdy dojde k uplatnění těchto částek.

Tabulka 9 Personál – rozpočet v korunách

Personál	počet	cena za jednotku	celkem
Systém školení	1	50 000	50 000
Dress code	600	120	72 000
Celkem			122 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci opatření v personální oblasti doporučuji společnosti ABC systém školení, který by vyžadoval investici ve výši cca 50 000 Kč. Zavedení dress code při počtu 600 zaměstnanců na prodejnách vyžadovalo 72 000 Kč. Pro zvýšení kvality služeb zákazníkům předpokládám tyto úpravy ihned v lednu roku 2015.

Tabulka 10 Kontrola – rozpočet v korunách

Způsob kontroly	počet	cena za jednotku	celkem
Ankety-spokojenost zákazníků	213	300	63 900
Odměna do soutěže	15	500	7 500
Mystery shopping	852	100	85 200
Celkem			156 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci rozpočtu nově sestaveného marketingového plánu zahrnuji také náklady na zpětnou kontrolu ve výši 156 600 Kč. Tato částka zahrnuje náklady na Mystery shopping, ankety zjišťující spokojenost zákazníků a na soutěžní odměny. Ankety spokojenosti zákazníků budu probíhat třikrát za rok na všech 71 prodejnách společnosti. Při každém prováděném průzkumu spokojenosti zákazníků získá pět vylosovaných odměnu v podobě poukazu v hodnotě 500Kč. Mystery shopping bude probíhat každý měsíc na všech pobočkách společnosti ABC, na jednu návštěvu je počítáno s odměnou 100Kč pro kontrolujícího.

Tabulka 11 Celkový rozpočet- v korunách

Celkový rozpočet	Cena
Logistický systém	4 985 200
Úprava prodejen	15 073 300
Internetová komunikace	180 000
Reklama	10 321 000
Podpora prodeje	1 100 000
Personál	122 000
Kontrola	156 600
Celkem	31 938 100 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozích tabulek uvádím celkový rozpočet na uvedená opatření. Jedná se o relativně vysoké částky, nicméně návrhy mají dlouhodobý charakter. Celkově bude muset tedy společnost ABC vynaložit 31 938 100 Kč.

Tabulka 12 Rozpočet pro rok 2015- v korunách

Celkový rozpočet	Cena
Logistický systém	2 985 200
Úprava prodejen	7 536 650
Internetová komunikace	180 000
Podpora prodeje	1 100 000
Dress code	72 000
Kontrola	156 600
Celkem	12 030 450 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 12 uvádí rozpočet pro aktuální rok, kde zobrazují pouze částky, které společnosti ABC vzniknou novým marketingovým plánem. Společnost ABC má uzavřenou několikaletou smlouvu s televizí Prima, kde platí čtvrtletně paušální částku 2 500 000 Kč. Tudíž částku 10 321 000 pro letošní rok nepovažují za novou investici ovlivňující sestavený rozpočet. Stejně tak částka 50 000 za školení pro personál bývá společností ABC placena každoročně. Systém v hodnotě 4 000 000 bude společnost splácet po dobu dvou let, tudíž do rozpočtu pro aktuální rok 2015 zahrnují pouze aktuální částku ve výši 2 000 000 Kč. A stejně tak, započítávám pouze polovinu nákladu, na stavební úpravy, ve výši 7 536 650 Kč, které jsou rozpočítány do dvou let.

Celkově tedy společnosti ABC pro rok 2015 vzniknou sestaveným marketingovým plánem nové investice ve výši **12 030 450 Kč**. Na základě konzultací s vedením a marketingovým oddělením mohu říci, že tato částka je firma při stanovených splátkách schopna hradit z vlastních zdrojů financování.

6.3 Kontrola

Zda měla výše uvedená marketingová opatření dopad na vytyčené cíle lze zjistit prostřednictvím ukazatelů, které jednotlivé hodnoty budou kvantifikovat, například zvýšení obratu, počet nových zákazníků (exkluzivních) apod. Jako pomocné měřítko úspěšnosti lze zvolit například statistiku návštěvnosti webového portálu společnosti. Pro kontrolu zavedených opatření na prodejnách lze zvolit mystery shopping, který bude hodnotit prodejnu z pohledu zákazníka. Mystery shopping bude probíhat jednou měsíčně, na každé prodejně společnosti ABC. Také jako možný kontrolní mechanismus doporučuji průběžné výzkumy spokojenosti zákazníků, prováděné prostřednictvím

anket. Tyto ankety by na prodejnách probíhaly třikrát ročně a motivací pro vyplnění takovéto ankety může být pro zákazníka například výhra v soutěži.

Návrhy:

- zvýšení obratu,
- počet nových zákazníků – průběžný monitoring dle zvolených skupin, hlavní důraz kladený na exkluzivní partnery,
- statistika návštěvnosti webového portálu,
- mystery shopping,
- monitoring spokojenosti zákazníků prostřednictvím anket.

Závěr

Veškeré činnosti, které pomáhají s komunikací zákazníka, prodeji a následné péči podléhají marketingovému rozhodování. Investice do marketingu nepatří k nejlevnějším, proto je přímo žádoucí je dopředu naplánovat, řídit a kontrolovat. Každá společnost je jiná, nikomu nelze jednoznačně říci, dejte milion, uděláme z něho dva. Jestliže však firma plánuje, řídí a kontroluje své marketingové aktivity, s vysokou pravděpodobností se jí investice vložené do této oblasti vrátí.

Společnost ABC působí v silně konkurenčním prostředí a právě kvalitní marketingová práce má přímý dopad na hospodaření společnosti. Na trhu s náhradními díly a autodoplňky působí 7 významných obchodních sítí a mnoho menších malo a velkoobchodních prodejen. Tyto menší prodejny však neuvádím, protože na ABC mají nevýznamný dopad z pohledu konkurence.

Zákazníky ABC lze rozdělit na dva druhy; maloobchodní a velkoobchodní. Zatímco maloobchodní jsou především domácí kutilové a lidé, kteří považují opravu, údržbu a vylepšování svého automobilu za radost. Druhým segmentem, ten je podstatně významnější, jsou velkoobchodní zákazníci. Jedná se o autoservisy, pneuservisy a právě ony menší prodejny spíše regionálního významu.

Cílem mé diplomové práce bylo vytvořit návrh marketingového plánu pro společnost ABC. Tato firma již dlouhodobě pracuje na marketingu, tudíž strategické položky jako poslání, vize, dlouhodobé cíle apod. jsem nemusela zpracovávat. Proto jsem se spíše zaměřila na sestavení ročního marketingového plánu, byť některé prvky, například pořízení nového logistického systému, mají určitě strategický význam. Mé kroky byly konzultovány s managementem společnosti. Ke kritériím úspěšnosti tohoto návrhu určitě patří růst zisku a příchod nových klientů.

Teoretická část je věnována definici základních marketingových pojmů, kde jsem rozváděla pojmy jako marketing, marketingové plánování, segmentaci, analýzu vnitřního a vnějšího prostředí atd.

Praktická část je rozdělena na dvě části, analytickou a návrhovou. V analytické části jsem zjistila pomocí analýz nejdříve příležitosti, hrozby a následně silné a slabé stránky společnosti. Spokojenost zákazníků jsem pak zjistila prostřednictvím primárního dotazování v sídlech autoservisů a pneuservisů v brněnské a pražské oblasti. Zde jsem oslovila 50 autoservisů. Na základě veškerých zjištěných údajů jsem sestavila SWOT analýzu.

V návrhové části se pak na základě zjištěných informací z analýz věnuji sestavení opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti stávajících klientů, ale také přilákání nových klientů. Jedním z důležitých kroků je úprava prodejny. Dnes prodejna vypadá jako typická prodejna s vystaveným zbožím, nicméně díky tomu, že většina tržeb se odehrává prostřednictvím internetu, navrhuji ji přestavět spíše na výdejní místo s vystaveným akčním zbožím pro maloobchodní zákazníky.

Seznam použité literatury

- KOTLER, Philip, Marketing, Praha: Grada 2004, 855s. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lana, Marketing management 2007, 788 s., ISBN 978-80-247 1359-5.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Výzvy managmentu pro 21. Století. 1.vyd. Praha: Management press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing, Praha, Grada, 2004, 855 s., ISBN 80247-0513-3
- KOTLER, P., LANGEROVÁ, J., NOVÝ, V.: Moderní marketing: 4. Evropské vydání, 1.vyd.Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-272
- BLAŽKOVÁ, Martina: Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 9788024715353
- WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán Přel. J. Vejdělek*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
- HANZELKOVÁ, A., a kol., 2009. Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL., 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- POTER, M E.: Konkurenční strategie. Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha, Victoria Publishing, 1994,
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Translated by Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing, 1994. xv, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 4th European ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005. ISBN 978-027-3684-565

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0

KOVÁŘ, F., *Strategický management*, První vydání, Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008, 206 s., ISBN 978-80-86730-33-2

WÖHE, G., E. KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
Obrázek 2 SWOT analýza	29
Obrázek 4 Pobočková síť společnosti ABC	42
Obrázek 5 Špatná prezentace zboží	61
Obrázek 6 Pokladní zóna	62

Seznam tabulek

Tabulka 1 Prodejní a marketingová koncepce	11
Tabulka 2 Pobočková síť	52
Tabulka 3 Makroekonomické ukazatele ČR.....	54
Tabulka 4 Logistický systém- rozpočet v korunách	93
Tabulka 5 Úprava prodejen – rozpočet v korunách	94
Tabulka 6 Internetová komunikace – rozpočet v korunách	94
Tabulka 7 Reklama – rozpočet v korunách	95
Tabulka 8 Podpora prodeje – rozpočet v korunách	95
Tabulka 9 Personál – rozpočet v korunách	95
Tabulka 10 Kontrola – rozpočet v korunách	96
Tabulka 11 Celkový rozpočet- v korunách.....	96
Tabulka 12 Rozpočet pro rok 2015- v korunách	97

Seznam grafů

Graf 1 Porterův hodnotový řetězec	27
Graf 2 Rozdělení zákazníků.....	44
Graf 3 Rozdělení velkoobchodních zákazníků	45
Graf 4 Struktura prodeje u velkoobchodních zákazníků	46
Graf 5 Prodeje zboží v akci vs. prodeje za standardní cenu	46
Graf 6 Hodnota nákupů velkoobchodních zákazníků.....	47
Graf 7 Tržní podíl společností	51
Graf 8 Kapacita pokladen	63
Graf 9 Jak často nakupujete autodíly?	68
Graf 10 Jaký druh zboží nakupujete nejčastěji?	68
Graf 11 Kolik dodavatelů využíváte?	69

Graf 12 U konkurence nakupuji z důvodu:.....	69
Graf 13 Kde nákup uskutečňujete?	70
Graf 14 Nákup na prodejně preferuji z důvodu	70
Graf 15 Při nákupu jsou pro mě důležité tyto faktory:	71
Graf 16 Znáte společnost ABC?	72
Graf 17 Nakupujete u ABC?.....	72
Graf 18 S nákupem u společnosti ABC jsem spokojen?	73
Graf 19 Co se Vám vybaví pod značkou ABC?	73
Graf 20 Dovedete si představit nákup pouze na internetu?	74
Graf 21 Při nákupu u společnosti ABC hodnotím tyto faktory:	75
Graf 22 Matice spokojenosti a důležitosti	76
Graf 23 Jaké zboží nakupujete u konkurence?	77
Graf 24 Jsem majitelem:	78
Graf 25 Nová kapacita pokladen	92

Přílohy

Dotazník

1. Jak často nakupujete náhradní díly a autodoplňky?
 - a. Každý den
 - b. 1x týdně
 - c. 2x týdně
 - d. 1x měsíčně
 - e. Méně než 1x měsíčně
2. Jaký druh zboží nakupuje nejčastěji?
 - a. Autobaterie
 - b. Autopříslušenství
 - c. Náhradní díly
 - d. Náplně a kapaliny
 - e. Autobaterie a autokosmetika
 - f. Kola, disky a příslušenství
 - g. Pneumatiky
3. Kolik využíváte dodavatelů?
 - a. jednoho
 - b. dva
 - c. tří
 - d. čtyři a více
4. Kde nákup uskutečňujete?
 - a. Prodejna
 - b. E-shop
 - c. Kombinace
5. Nákup na prodejně preferuji z důvodu?
 - a. Zboží chci před nákupem vidět
 - b. Nechám si poradit od obsluhy
 - c. Delší dodací lhůty oproti nákupu na prodejně
6. Při nákupu jsou pro mne důležité tyto faktory (ohodnoťte jako e škole 1 nejvíce 5 nejméně):
 - a. Umístění a vzdálenost prodejen
 - b. Kvalita
 - c. Cena
 - d. Otevírací doba

- e. Šíře sortimentu
- f. Kvalifikace personálu
- g. Rozvozy
- h. Nákup v e-shopu

7. Znáte společnost ABC? (odpověď ano x ne)

8. Nakupujete u společnosti ABC? (ano x ne) (pokud ne, přeskočte na otázku 13)

9. S nákupem u společnosti ABC jsem spokojen? (ohodnoťte 1 až 5)

10. Co se Vám vybaví pod značkou ABC? (hodnotíte 1 až 5)

- a. Kvalita
- b. Nízká kvalita
- c. Vždy tam najdu, co hledám
- d. Nenacházím zboží, které jsem hledal
- e. Originalita
- f. Privátní značka XXX
- g. Nízké ceny
- h. Vysoké ceny
- i. Kvalifikovaný personál
- j. Nekvalifikovaný personál

11. Dovedete si představit nákup zboží společnosti ABC pouze na internetu?

12. Proč preferujete nákup u ABC?

- a. Kvalitnější
- b. Levnější
- c. Nejbližší prodejna
- d. Odbornější personál
- e. Širší sortiment

Následující otázky prosím hodnotíte jako ve škole 1 až 5 (1 nejdůležitější nebo nejspokojenější naopak 5 nejméně důležité nebo absolutně nespokojený)

13. Při nákupu u společnosti ABC hodnotím tyto faktory:

- | | |
|----------------------|-------------|
| a. Umístění prodejen | spokojenost |
| důležitost | |
| b. Okolí prodejny | spokojenost |
| důležitost | |
| c. Kvalita | spokojenost |
| důležitost | |

d. Cena	spokojenost
důležitost	
e. Otevírací doba	spokojenost
důležitost	
f. Šíře sortimentu	spokojenost
důležitost	
g. Kvalifikace personálu	spokojenost
důležitost	
h. Rozvozy	spokojenost
důležitost	
i. Nákup v e-shopu	spokojenost
důležitost	
j. Dodací termíny	spokojenost
důležitost	
k. Příjemný pocit z nákupu	spokojenost
důležitost	
l. Jednoduchá orientace	spokojenost
důležitost	
m. Není fronta u pokladen	spokojenost
důležitost	
n. Obsluha pozdraví a poděkuje	spokojenost
důležitost	
o. Najdu to, co hledám	spokojenost
důležitost	

14. U Konkurence ABC nakupuji z důvodu?

- a. Kvalitnější
- b. Levnější
- c. Nejbližší prodejna
- d. Odbornější personál
- e. Širší sortiment

15. Jsem majitelem:

- a. Autoservisu
- b. Pneuservisu
- c. Prodejny

Děkuji za Váš čas.